الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر أنماط القيادة المُتّبعة في التخفيف من مقاومة التغيير والدور الوسيط لرأس المال النفسيّ
(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في سورية)

The Impact of leadership Styles in mitigating Resistance to Change, the Mediating Role of Psychological Capital
(An Empirical Study on The Industrial Companies in Syria)

رسالة أُعدّت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
اختصاص: إدارة الموارد البشرّية

إعداد الطّالبة:
ندى مصطفى درويش

إشراف الأستاذ الدّكتور:
عبد الحميد الخليل

العام الدّراسي 2022 – 2023

" جميع الآراء الواردة في هذا العمل تُعبّر عن وجهة نظر مُعدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه"

مُلخص الدّراسة

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة تأثير أساليب القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير في الشركات الصناعية في سورية، واكتشاف الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ لدى العاملين فيها.

اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على العاملين في القطاع الصناعي في سورية.

شملت عينة الدّراسة 270 عاملاً ضمن الشركات الصناعية، وتم قياس متغيرات الدّراسة، ومن ثُمَّ تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS: Statistical Packages for Social Sciences)، وذلك من أجل الوصول إلى أهداف الدّراسة.

تُشير أهم النتائج إلى أن أسلوب القيادة الديمُقراطية كان الأكثر انتشاراً في الشركات الصناعية في سورية، بينما وُجدَ أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية وقيادة عدم التدخُّل/ السلبية لهما تأثير سلبي في مقاومة التغيير وخاصة في البُعد العاطفي وبُعد التركيز قصير المدى.

وتبين أن رأس المال النفسيّ توسط العلاقة بين تأثير أساليب القيادة الأوتوقراطية وعدم التدخُّل/ السلبية في إدارة مقاومة التغيير، كما ويمتلك العاملون مستوى عالٍ من رأس المال النفسيّ، يجعلهم أقل مقاومة للتغيير.

وخَلُصَت الدّراسة إلى أن فهم دور أساليب القيادة في مقاومة التغيير يمكن أن يساعد القادة والممارسين التنظيميين في تنفيذ إستراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعَّال، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي بأهمية رأس المال النفسيّ وتحفيز الموظفين لتطويره.

الكلمات المُفتاحية: أنماط القيادة، القيادة الديمُقراطية، القيادة الأوتوقراطية، قيادة عدم التدخُّل / السلبية، رأس المال النفسيّ، إدارة مقاومة التغيير.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of leadership styles on managing resistance to change in private industrial companies in Rural Damascus, and to explore the mediating role of employees' psychological capital.

The study relied on the descriptive analytical approach, where a questionnaire was designed through relying on 5-point Likert scale, where it was distributed to industrial workers in the private sector in Rural Damascus. The research sample included 270 workers, and the variables were measured and then analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences program (SPSS) in order to reach the research objectives.

The results indicate that the democratic leadership style was the most prevalent in the private industrial companies in Rural Damascus, while the autocratic leadership style and the laissez-faire leadership had a negative impact on managing resistance to change, especially regarding the emotional and the short-term focus dimensions. The study found that employees' psychological capital mediated the relationship between the impact of autocratic and laissez-faire leadership styles on managing resistance to change. Moreover, the study found that the workers had a high level of psychological capital, making them less resistant to change.

The study concludes that understanding the role of leadership styles in managing resistance to change can help leaders and organizational practitioners effectively in implementing changing management strategies. Additionally, there is a need to increase the awareness towards the importance of psychological capital and motivate employees to develop it.

Keywords: Leadership styles, Democratic leadership, Autocratic leadership, Laissez-faire leadership, Psychological capital, Managing resistance to change.

الإهداء

إلى مصدر أماني الوحيد على هذه الأرض .. السند الأبدي

أمي، أبي، أيهم، وإسراء

إلى أسباب السلام والتوازن في هذا العالم

رفاق الدرب

إلى روح من يؤمن، بأن أثر الفراشة الذي لا يُرى . . لا يمكن أن يزول

الدكتور عثمان العائدي رحمه الله

كلمة شكر

أشكر الله سبحانه وتعالى على كل العطاءات والنعم التي غمرني بها طوال حياتي، وعلى التوفيق الذي أمدني به لإنجاز هذا البحث.

أتقدمُ بخالص الشُكر والامتنان إلى الأستاذ الدّكتور عبد الحميد الخليل لإشرافه وتوجيهه الدائم ودعمه الحقيقي طوال رحلة إكمال رسالة الماجستير، ولعطائه اللامحدود في خدمة البحث العلمي والباحثين.

أُقدم خالص تقديري لأعضاء لجنة المُناقشة والتحكيم على وقتهم وردود الفعل البناءة والتقويم والملاحظات الدقيقة.

كما أودُّ أن أُعرب عن شُكري الصادق للمعهد العالي لإدارة الأعمال وأعضاء الهيئة التدّريسية، على توفير بيئة رعاية تُعزز النمو والابتكار والسعي لتحقيق النجاح.

واتوجه بكلمة شكر خاصة إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل، ولكل فرد يؤمن بأهمية العلم والبحث العلمي كوسيلة للارتقاء بجودة التعليم لمجتمع أكثر معرفة.

كل الشكر والامتنان

ندى مصطفى درويش

فهرس المحتويات

مُلخص الدّراسة I

Abstract II

الفصل الأول: الإطار التَمهيدي للدراسة..... 1

1-1 المُقدّمة: 2

2-1 مصطلحات الدّراسة: 3

3-1 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات: 4

4-1 التعقيب على الدّراسات السابقة: 20

5-1 مشكلة الدّراسة وتساؤُلاتها: 21

6-1 تصميم نموذج الدّراسة: 23

7-1 أهمية الدّراسة: 24

8-1 أهداف الدّراسة: 25

9-1 منهج الدّراسة: 26

الفصل الثاني: الإطار النظري 27

المبحث الأول: القيادة والأنماط المُتّبعة 28

تمهيد: 28

1-1-2 التطور التاريخي لمفهوم القيادة: 29

2-1-2 مفهوم القيادة: 29

3-1-2 أنماط القيادة: 33

1-3-1-2 الأنماط الكلاسيكية (Kurt Lewin - كيرت لوين): 33

2-1-3-1-1 القيادة الديمُقراطية - Democratic: 34

2-1-3-1-2 القيادة الأوتوقراطية - Bureaucratic: 36

2-1-3-1-3 القيادة بعدم التدخُّل / السلبية - Laissez – faire: 41

2-3-1-2 الأنماط الحديثة:..... 45

خُلاصة المبحث الأول: 49

المبحث الثاني: رأس المال النفسيّ..... 50

تمهيد: 50

1-2-2 التطور التاريخي لرأس المال النفسيّ: 51

2-2-2 مفهوم رأس المال النفسيّ - Psychological Capital: 52

3-2-2 أبعاد رأس المال النفسيّ: 54

4-2-2 تأثير رأس المال النفسيّ على الأفراد والمنظمات: 59

5-2-2 التدخُّلات والإستراتيجيات لتطوير رأس المال النفسيّ: 62

6-2-2 الانتقادات واتجاهات البحث المستقبلية لرأس المال النفسيّ: 64

خُلاصة المبحث الثاني 65

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير 67
تمهيد: 67
1-3-2 التغيير التنظيمي - Organizational Change: 68
2-3-2 مقاومة التغيير - Resistance to Change: 75
2-3-2-1 مفهوم إدارة مقاومة التغيير: 76
2-3-2-2 أبعاد مقاومة التغيير: 77
2-3-2-3 أسباب مقاومة التغيير: 79
2-3-2-4 أنواع مقاومة التغيير: 80
2-3-2-5 عواقب مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي والنجاح: 81
2-3-2-6 إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير: 82
خُلاصة المبحث الثالث 84
المبحث الرابع: العلاقة بين المُتغيرات 85
تمهيد: 85
1-4-2 دور القيادة في مقاومة التغيير: 86
2-4-2 أثر أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير: 86
3-4-2 العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ: 88
4-4-2 العلاقة بين مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ: 89
5-4-2 دور رأس المال النفسيّ في تخفيف تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير: 89
6-4-2 العلاقة بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ: 90
خُلاصة الفصل الثاني..... 92
الفصل الثالث: الإطار العملي..... 93
تمهيد: 94
1-3 مجتمع الدّراسة وعيّنتُها: 94
2-3 حدود الدّراسة: 95
3-3 مصادر جمع البيانات: 95
4-3 أداة الدّراسة: 96
5-3 وصف أفراد عينة الدّراسة: 98
6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة: 101
7-3 ثبات أداة الدّراسة: 102
8-3 تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة: 103
9-3 اختبار الفرضيات: 118
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات 167
1-4 النتائج العامة: 168
2-4 التوصيات: 170
3-4 الدراسات المُستقبلية المقترحة: 173

خاتمة..... 174
المراجع:..... 175
الملاحق: 192

فهرس الأشكال

الشكل 1: نموذج الدّراسة 23
الشكل 2: نموذج القيادة المتمحور حول العمل لـ Adair 31
الشكل 3: توزع أفراد العينة وفق النوع الاجتماعي..... 98
الشكل 4: توزع أفراد العينة وفق العمر..... 99
الشكل 5: توزع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي 99
الشكل 6: توزع أفراد العينة وفق المركز الوظيفي..... 100
الشكل 7: توزع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة..... 100

فهرس الجداول

الجدول 1: اختبار ثبات أداة الدّراسة..... 102
الجدول 2: اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة الديمُقراطية 103
الجدول 3: اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة الأوتوقراطية..... 104
الجدول 4: اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية 105
الجدول 5: اختبار (One Sample T Test) لرأس المال النفسيّ والكفاءة الذاتية 107
الجدول 6: اختبار (One Sample T Test) للأمل 108
الجدول 7: اختبار (One Sample T Test) للمرونة 109
الجدول 8: اختبار (One Sample T Test) للتفاؤل 111
الجدول 9: اختبار (One Sample T Test) لمقاومة التغيير والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 112
الجدول 10: اختبار (One Sample T Test) للبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي..... 114
الجدول 11: اختبار (One Sample T Test) للبعد العاطفي: التركيز قصير المدى 115
الجدول 12: اختبار (One Sample T Test) للبعد المعرفي 117
الجدول 13: اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع مقاومة التغيير 118

الجدول 14: اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير 118
الجدول 15: اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد السلوكي (البحث الروتيني) 119
الجدول 16: اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد السلوكي (البحث الروتيني) 119
الجدول 17: اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 120
الجدول 18: اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 120
الجدول 19: اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع التركيز قصير المدى 121
الجدول 20: اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في التركيز قصير المدى.....121
الجدول 21: اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 122
الجدول 22: اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 122
الجدول 23: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع مقاومة التغيير 123
الجدول 24: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير 123
الجدول 25: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد السلوكي (البحث الروتيني) 124
الجدول 26: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد السلوكي (البحث الروتيني) 124
الجدول 27: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 124
الجدول 28: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 125
الجدول 29: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع التركيز قصير المدى 125
الجدول 30: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في التركيز قصير المدى 126
الجدول 31: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 126
الجدول 32: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية).....126
الجدول 33: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع مقاومة التغيير 127
الجدول 34: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير 128
الجدول 35: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد السلوكي (البحث الروتيني) 128
الجدول 36: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد السلوكي (البحث الروتيني).....129
الجدول 37: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 129
الجدول 38: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي.....130
الجدول 39: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع التركيز قصير المدى 130
الجدول 40: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في التركيز قصير المدى 131
الجدول 41: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 131
الجدول 42: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 131
الجدول 43: اختبار ارتباط أنماط القيادة المتّبعة مع مقاومة التغيير 133
الجدول 44: اختبار تأثير أنماط القيادة المتّبعة في مقاومة التغيير 133
الجدول 45: اختبار ارتباط نمط القيادة الديمُقراطي مع رأس المال النفسيّ 134

الجدول 46: اختبار تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في رأس المال النفسيّ.....134
الجدول 47: اختبار ارتباط نمط القيادة الأوتوقراطي مع رأس المال النفسيّ 135
الجدول 48: اختبار تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في رأس المال النفسيّ 135
الجدول 49: اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع رأس المال النفسيّ 136
الجدول 50: اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في رأس المال النفسيّ 136
الجدول 51: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع مقاومة التغيير 137
الجدول 52: اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير 137
الجدول 53: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد السلوكي (البحث الروتيني) 138
الجدول 54: اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد السلوكي (البحث الروتيني) 138
الجدول 55: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 139
الجدول 56: اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 139
الجدول 57: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع التركيز قصير المدى 140
الجدول 58: اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في التركيز قصير المدى.....140
الجدول 59: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية).....141
الجدول 60: اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية).....141
الجدول 61: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير 142
الجدول 62: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع أنماط القيادة المتّبعة في مقاومة التغيير 143
الجدول 63: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير 143
الجدول 64: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير 144
الجدول 65: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير 145
الجدول 66: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير 145
الجدول 67: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني).....146
الجدول 68: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 146
الجدول 69: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 147
الجدول 70: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي).....147
الجدول 71: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي) 148
الجدول 72: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي).....148
الجدول 73: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى).....149
الجدول 74: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى) 149
الجدول 75: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى) 149
الجدول 76: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير 150
الجدول 77: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في مقاومة التغيير 151

الجدول 78: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير 151
الجدول 79: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 152
الجدول 80: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 153
الجدول 81: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 153
الجدول 82: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 154
الجدول 83: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي.....154
الجدول 84: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي.....154
الجدول 85: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والتركيز قصير المدى 155
الجدول 86: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في التركيز قصير المدى 156
الجدول 87: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والتركيز قصير المدى 156
الجدول 88: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل ومقاومة التغيير 157
الجدول 89: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير 158
الجدول 90: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل ومقاومة التغيير 158
الجدول 91: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 159
الجدول 92: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في البعد السلوكي (البحث الروتيني) 160
الجدول 93: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد السلوكي (البحث الروتيني) 160
الجدول 94: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 161
الجدول 95: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي 161
الجدول 96: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي.....162
الجدول 97: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والتركيز قصير المدى 163
الجدول 98: اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في التركيز قصير المدى 163
الجدول 99: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والتركيز قصير المدى 163
الجدول 100: اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية) 165
الجدول 101: اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية).....165
الجدول 102: المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية).....165

الفصل الأول: الإطار التَمهيدي للدراسة

1. المُـقدّمة
2. مصطلحات الدّراسة
3. الدّراسات السابقة وتطوير الفرضيات
4. التعقيب على الدّراسات السابقة
5. مشكلة الدّراسة وتساؤلاتها
6. تصميم نموذج الدّراسة
7. أهمية الدّراسة
8. أهداف الدّراسة

1-1 المُـقدّمة:

يحظى موضوع التغيير باهتمام متزايد في جميع المنظمات، حيث أصبح ضرورة حتّمية في بيئة الأعمال السريعة التي يشهدها العالم اليوم، ويزداد هذا الاهتمام عند تطور المنظمات وتوسّعها في تقديم منتجات وخدمات أفضل لعملائها وفق تطوّرات العصر المتنوعة لاستثُمَّار الفُرص المتاحة.

ومع ذلك، يواجه التغيير دائماً عقبات في تنفيذه حيث قد لا يرغب بعض الأفراد بالمشاركة في إحداث التغييرات مع تأثرهم بها وتجربتهم لها يمكن أن يحدث هذا عندما يتوقع المُقاومون أن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير تفوق الفوائد المرجوة أو قد تكون المقاومة لأسباب شخصية مثل فقدان السُلّطة أو تحقيق أهداف فردية.

تؤدّي القيادة دوراً محورياً في مقاومة التغيير ، حيث يتحمل القادة مسؤولية توجيه فرقهم خلال عمليات التغيير وتوصيل الرؤية، وضمان تنفيذ التغيير بشكل فعَّال، ولوحظ أنَّ أنماط القيادة في العديد من القطاعات الصناعية تتضمن مقاربات أوتوقراطية وديمُقراطية، وتختلف فَعَاليّة تأثير هذه الأنماط على مقاومة التغيير ودرجة الاستفادة منها في تسهيل عمليات التغيير، حيث يمتلك كل نمط قيوداً ومزايا مختلفة.

من الواضح أن استمرارية ونمو المنظمات لا يعتمد فقط على الجانب التقاني فقط، بل يتعين أيضاً التركيز على العنصر البشري والجوانب الأساسية المتصلة به، فيقوم رأس المال النفسيّ بدورٍ مهمٍ في مقاومة التغيير بسبب تأثيره المهمّ في قُدرة الأفراد على التكيف والتعامل مع التغيير بصورة إيجابية.

على الجانب الآخر، ترتبط عملية التغيير التنظيمي أساساً بمواقف الأفراد واتجاهاتهم، حيث يؤدّي السلوك الإنساني دوراً رئيسياً في هذا المجال، وإن نجاح التغيير يتطلب قبول الأفراد له وتعاونهم، وقد يعقّد هذا الأمر عملية التغيير التنظيمي بسبب تفاعله مع اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وأحاسيسهم تجاه التغييرات.

استناداً إلى ما سبق، نصل إلى أن مقاومة التغيير لدى العاملين تُشكل إحدى المشكلات الجوهرية التي تواجه عمليات التغيير في الشركات الصناعية في سورية، ونظراً لكون هذه الشركات هي إحدى مرتكزات القطاع الصناعي السوري، تسعى هذه الدّراسة إلى توفير فهم شامل للعلاقة بين أنماط القيادة وفق تصنيف Lewin (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل/ السلبية) ورأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير لدى العاملين، ومن خلال فهم هذه الارتباطات، يمكن للمنظمات التجهيز والاستعداد بشكل أفضل لتنفيذ عمليات التغيير وتحقيق النمو المستدام في مشهد الأعمال المتغير باستمرار.

1-2 مصطلحات الدّراسة:

المفاهيم والمصطلحات الأساسية للبحث:

القيادة الديمُقراطية – Democratic leadership: هي أسلوب قيادة يُشجّع فيه القادة المشاركة الجماعية النشطة والتعاون مع أعضاء الفريق لصنع القرار، مع الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار النهائية، يقوم القائد الديمُقراطي بهذا الأسلوب لزيادة المشاركة والالتزام وتوفير الإحساس بالتمكين والمُلكية بين أعضاء الفريق (Derecskei, 2016 p. 110).

القيادة الأوتوقراطية – Autocratic leadership: هي أسلوب القيادة الذي يمتلك فيه القائد كل السُلّطة والسيّطرة على صُنع القرار عادة ما يكون هذا القائد مُوجهاً نحو المهام، ونادراً مع يتخذ القرارات بالاعتماد على مُدخلات من أعضاء الفريق (Guo, et al., 2018 p. 170).

قيادة عدم التدخُّل / القيادة السلبية – Laissez-faire leadership: هي أسلوب القيادة الذي يوفر فيه القائد القليل من الرقابة وفي أغلب الأحيان لا يُقدم أي توجيه لأعضاء الفريق، ويتركهم يعملون بشكل مستقل دون أي دعم أو ملاحظات، وغالباً ما يفوض قائد سياسة عدم التدخُّل السلطة لأعضاء فريقه ويميل إلى تجنب اتخاذ القرارات، مُفضلاً السماح لأعضاء فريقه بأخذ زمام المبادرة (Northouse, 2018).

رأس المال النفسيّ – Psychological capital: هو مجموعة القدرات والعناصر النفسيّة المُكونة للحالة النفسيّة الإيجابية للأفراد والتي يمكنهم استخدامها على تحسين الأداء في العمل وتحقيق النجاح، وتتمثل في المرونة، التفاؤل، الكفاءة الذاتية، والأمل (Liu, 2021).

مقاومة التغيير – Resistance to change: حالة نفسية يُعبّر فيها الأفراد عن عدم رغبتهم أو عدم قدرتهم على قبول التغييرات التنظيمية التي قد تؤثر على روتينهم أو عاداتهم أو بيئة العمل (Oreg, 2006 p. 90).

البحث الروتيني – Routine seeking: سلوك يسعى فيه الأفراد إلى الحفاظ على روتينهم الحالي وعاداتهم وإجراءات عملهم، حتى عند تقديم معلومات جديدة أو طرق بديلة للقيام بالأشياء، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغييرات التي قد تعطل هذا الروتين (Isaacs, 2017).

الصلابة المعرفية – Cognitive rigidity: تحيُّز معرفي يتمسك فيه الأفراد بمُعتقداتهم ووجهات نظرهم الحالية مع الاعتماد على الأُطر أو المخططات العقلية الموجودة مُسبقاً، وهذا يؤدي بهم إلى مقاومة أو استبعاد المعلومات الجديدة التي تتعارض مع مُعتقداتهم أو مواقفهم الحالية (Oreg, 2006 p. 97).

1-3 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات:

حاولت الباحثة استعراض الأبحاث والدراسات السابقة التي استطاعت الاطلاع عليها من خلال الدراسات والمكتبات والمصادر الإلكترونية المتوفرة لهذا الموضوع، مع فرضيات الدّراسة على الشكل التالي:

1-3-1 الدراسات التي تناولت أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير :

اهتمت معظم الأدبيات بدراسة أنماط القيادة المُختلفة وأثرها في الكثير من المُتغيرات التي تندرج تحت عمليات التغيير التنظيمي، ومقاومة التغيير التي تعكس سلوك الأفراد العاملين، وتُعزى أهمية دراسة تأثير أنماط القيادة لدورها الكبير في إحداث فروقات إيجابية أو سلبية على أي عملية تغيير تتم في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار دور أنماط القيادة في التأثير أيضاً في سُلوكات الأفراد تجاه التغيير، وذلك للوصول لأفضل النتائج التنظيمية على مستوى الأفراد والمنظمة.

ونجد **الدّراسة** التي أجراها **(Walk, 2023)** وعنوانها: *" دور القيادة في تنفيذ عمليات التغيير في الشركات: دراسة عبر الثقافات "* تهدف هذه الدّراسة إلى التحقيق في دور القيادة في تنفيذ عمليات التغيير في الشركات عبر الثقافات المختلفة، مع التركيز على تأثير أنماط القيادة في الأتباع المُقاومين للتغيير، وإلى أي مدى يتم ذلك.

اعتمدت الدّراسة على عينة من 250 مديراً من شركات تصنيع في خمس دول مختلفة، وهي ألمانيا والولايات المتحدة وإسأنَّيا والصين والهند، حيث قدمت منظوراً متُعدد الثقافات عن دور القيادة في مقاومة التغيير داخل الشركات الصناعية.

وجدت الدّراسة أن أسلوب القيادة التحويلية أكثر فاعلية في تنفيذ عمليات التغيير مقارنة بأساليب القيادة التبادلية وعدم التدخُّل، وتم اكتشاف أن فَعَاليّة أساليب القيادة المختلفة في إدارة التغيير تختلف باختلاف الثقافات، كما ألقت النتائج الضوء على أهمية مراعاة الاختلافات الثقافية عند اختيار أساليب القيادة وتنفيذها لإدارة التغيير التنظيمي.

كما وجدت أيضاً أنَّ مقاومة القادة ترتبط بشكل إيجابي بمقاومة التابعين بينما مواقف القادة لتغيير المحتوى لا علاقة لها بمقاومة التابعين، حيث يُقوي دعم تغيير القائد العلاقة بين مواقف التابعين تجاه تغيير المحتوى ومقاومتهم للتغيير، لذلك تزيد هذه الدّراسة من الوعي بالتأثير السلبي الذي يمكن أن يحدثه القادة على أتباعهم عندما يكونون منفذين وليسوا مبادرين للتغيير.

ولدينا أيضاً **دراسة (Rivera, et al., 2020)** أيضاً وعنوانها: *" أسلوب القيادة والاختلافات الإقليمية كمتنبئات للمواقف تجاه التغيير التنظيمي "* هدفت هذه الدّراسة إلى البحث في العلاقة بين أنماط القيادة والمواقف تجاه التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، مع الأخذ بالحسبان الاختلافات الإقليمية كعامل مؤثر محتمل.

تتكون عينة الدّراسة من 81 مديراً ومشرفاً على مصانع الأجهزة الطبية في صناعة المستحضرات الصيدلانية الموجود في مدينة La Jolla في California، وتألفت متغيرات التوقع من (سنوات الخبرة الإدارية، الموقع الجغرافي، وأسلوب القيادة الذاتية)، بينما تألفت متغيرات المعيار من (الموقف تجاه التغيير، ومقاومة التغيير).

أظهرت النتائج أنه يمكن قبول التغيير بشكل أكبر عندما يؤثر القائد في المواقف الإيجابية لدى الأتباع، وبالمقابل تمت ملاحظة انخفاض واضح في فَعَاليّة الأتباع وحماسهم تجاه التغيير عندما يركز القائد على التفاصيل كطريقة للحد من المقاومة، ونلاحظ أيضاً أهمية البدايات الصحيحة في الحديث عن عمليات التغيير للأتباع حيث تؤدي دوراً أساسياً في القُدرة على مقاومة التغيير فيما بعد وقبوله بالرغم من تفاصيل التغيير.

كما **وجدت الدّراسة** أن بعض أساليب القيادة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، كانت أكثر فاعلية في تعزيز المواقف الإيجابية تجاه التغيير التنظيمي عبر مختلف المناطق، أكثر من أنماط القيادة التي يكون فيها مركزية في السلطة كالقيادة الأوتوقراطية.

بالإضافة إلى ذلك، أدّت الاختلافات الإقليمية دوراً مهماً في تشكيل فَعَاليّة أساليب القيادة المختلفة، وتؤكد النتائج أهمية مراعاة العوامل الإقليمية عند اختيار أساليب القيادة وتنفيذها لإدارة التغيير التنظيمي بشكل فعَّال.

وفي السياق نفسه نجد **دراسة (دوباخ، 2018)** بعنوان : *" دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية "* هدفت هذه الدّراسة إلى تعرُّف دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكُليّات بجامعة محمد خيضر بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية والمُتمثلة في: أنماط القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخُّل، والتحويلية)، وكذلك تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الإستعداد للتغيير، إدخال التغيير، ترسيخ / تثبيت التغيير)، ثُمَّ اختبار أثر الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدّراسة عن مستوى ممارسة الأنماط القيادية وكذلك مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى المُتغيرات الشخصية والوظيفية، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع الأساتذة الدائمين بمختلف الرتب في مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 1291 أستاذاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 20% من إجمالي مجتمع الدّراسة حيث تمثل النسب الفعلية لأساتذة كل كلية من المجتمع الأصلي، وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة 258 أستاذاً وزعت عليها الاستبانة، وتم استرجاع 244 استبانة منها 225 استبانة خضعت للدراسة، وهذا ما شكل ما نسبته 87.21% من حجم عينة الدّراسة، ولقد توصلت الدّراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمُقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة عدم التدخُّل في المرتبة الرابعة والأخيرة.
2. مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على اختلافها (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخُّل، نمط والتحويلية)، في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية مجتمعة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخُّل، نمط والتحويلية)، في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدّراسة عن مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدّراسة عن مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدّراسة عن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدّراسة عن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

ولدينا **دراسات ركزت على النتائج التنظيمية وتأثُّرها بأنماط القيادة ومقاومة التغيير كدراسة (Appelbaum, et al., 2015)** وعنوانها: *" النتائج التنظيمية لأسلوب القيادة ومقاومة التغيير"* والتي تم فيها اختبار العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومقاومة التغيير، مع التركيز على النتائج التنظيمية الناتجة عن هذه الديناميكيالات (الأنشطة).

هدفت هذه الدّراسة إلى شرح كيف يمكن لأساليب القيادة أن تعالج مقاومة التغيير من أجل تحقيق النتائج التنظيمية المرغوب بها، حيث يتم في هذه الدّراسة التعرُّف على مفاهيم تنظيمية متُعددة وربطها من خلال نموذج مركب يقترح العلاقات السببية بين العناصر المختلفة.

أُجريت الدّراسة عبر مؤسسات متُعددة في صناعات مختلفة، وشملت عينة الدّراسة عدداً من الموظفين والمديرين، وهذا يسمح بإجراء تحليل شامل لتأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير والنتائج التنظيمية اللاحقة.

وجدت الدّراسة أن بعض أساليب القيادة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، كانت أكثر فاعلية في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية، على العكس من ذلك، ارتبطت أساليب القيادة الأوتوقراطية بمستويات أعلى من مقاومة التغيير والنتائج التنظيمية السلبية، تُشير النتائج إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تنفيذ التغيير يجب أن تنظر بعناية في أساليب القيادة المستخدمة، حيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير في نجاح مبادرات التغيير والأداء العام للمؤسسة.

كذلك لدينا **دراسات تناولت أنماط القيادة ومقاومة التغيير في قطاعات مختلفة كالدّراسة** التي أجراها **(Braduţanu, 2014)** وعنوانها: *" تأثير أسلوب القيادة على ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمات الرومانية "* والتي هدفت إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمات الرومانية، وكيف تختلف درجة مقاومة التغيير في المنظمات الخاصة مقابل المنظمات العامة.

تكونت عينة الدّراسة من 232 موظفاً، منهم 112 موظفاً من كبار المدراء، و120 موظفاً بمنصب ضابط للعمليات من مختلف المنظمات الرومانية.

وجدت الدّراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي في الحد من مقاومة التغيير، بينما ترتبط قيادة عدم التدخُّل/ السلبية إيجابياًاً بمقاومة متزايدة للتغيير، وفي حالة القيادة التبادلية، تكون العلاقة بمقاومة التغيير غامضة، حيث تختلف اعتماداً على العناصر المحددة لأسلوب القيادة هذا.

خلصت الدّراسة إلى أن لأساليب القيادة الفعَّالة، وخاصة القيادة التحويلية، تلعب دوراً مهمّاً في تقليل مقاومة التغيير وتسهيل مبادرات التغيير التنظيمي الناجحة في المنظمات الرومانية، وتتمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدّراسة في الاستفادة من درجة أقل من مقاومة التغيير من الموظفين، حيث يوصى بتطبيق أسلوب القيادة الديمُقراطية التشاركية، من بين جميع أنماط القيادة التي تمت دراستها.

ونجد **دراسة (Inandi, et al., 2013)** وعنوانها: *" أنماط القيادة لمديري المدارس ومقاومة التغيير "* حيث تم في هذه الدّراسة مناقشة العلاقة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس ومقاومة التغيير ومستوى التنبؤ بأساليب القيادة للسُلوكات المرتبطة بمقاومة التغيير.

تتكون عينة الدّراسة من 589 مُعلماً يعملون في 28 مدرسة ابتدائية تقع في محافظة غازي عنتاب، تركيا. **تُشير نتائج الدّراسة** إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والديمُقراطية ومقاومة التغيير، وهذا يعني أنه مع زيادة مستوى القيادة الديمُقراطية، تنخفض مقاومة التغيير بين المعلمين، في المقابل، تم العثور على علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيادة عدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير، ودلالته أنه مع زيادة مستوى قيادة عدم التدخُّل / السلبية، تزداد أيضاً مقاومة التغيير بين المعلمين، خلصت الدّراسة إلى أن مديري المدارس الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية والديمُقراطية يمكن أن يساعدوا في تقليل مقاومة التغيير وتسهيل إدارة التغيير الأكثر فَعَاليّة في المؤسسات التعليمية

ولدينا في السياق نفسه، **دراسة (الخشالي، 2006)** وعنوانها: *" أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن "* والتي هدفت إلى تعرّف العلاقة بين أنماط القيادة المُستخدمة من قبل المديرين وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن، حيث تم اختيار ثلاث من أكبر الشركات العاملة في هذا القطاع وزعت فيها الاستبانة التي صممت لهذا الغرض وبالأسلوب العشوائي البسيط على عينة بلغت 191عاملاً، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدّراسة هي وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين وبدرجة فوق المتوسط وبالمعدل بنفسه لميل المديرين إلى استخدام نمطي القيادة الأوتوقراطية والسلبية عدم التدخُّل/ السلبية، فيما كان أقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمُقراطي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة البيروقراطي وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير بما فيها التنظيمي والموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما أشارت الدّراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمُقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، على حين لم تشر إلى هذه العلاقة مع الأبعاد الأُخرى، كما أوضحت الدّراسة أنَّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخُّل/ السلبية) وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير كما تضمنت الدّراسة بعض التوصيات ومن أبرزها تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك إشراك العاملين المشمولين بعملية التغيير.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية لمحور (أثر أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير) على الشكل التالي:

الفرضية الأولى H1: يوجد أثر ذي دلالة لأنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير .

1-3-2 الدراسات التي تناولت أنماط القيادة المُتّبعة ورأس المال النفسيّ:

تعرض الباحثة فيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت علاقة أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ، حيث أوضحت **الدّراسة** التي أجراها **(Wu, et al., 2022)** وعنوانها: *" تأثير رأس المال النفسيّ في علاقة التفضيل المناخي للقيادة بين القيادة والتنظيم لدى القادة المحتملين "*، هدفت الدّراسة إلى معرفة تأثير رأس المال النفسيّ في العلاقة بين أنماط القيادة وتفضيلات المناخ التنظيمي بين القادة المحتملين، وتحديداً مقارنة المعلمين والرياضيين، حيث تكونت عينة الدّراسة من 42 مُدرساً في المرحلة ما قبل الجامعية و112 رياضياً تم ترشيحهم كقادة محتملين في المستقبل.

توصلت الدّراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والرياضيين من حيث تفضيلات أسلوب القيادة لديهم وتفضيلات المناخ التنظيمي، كان المعلمون أكثر ميلاً نحو القيادة التشاركية والتحويلية والمناخ التنظيمي المفتوح، بينما فضل الرياضيون القيادة الأوتوقراطية والتبادلية والمناخ التنظيمي المتحكم فيه، كما وأوضحت الدّراسة أن رأس المال النفسيّ له تأثير معتدل في العلاقة بين أنماط القيادة وتفضيلات المناخ التنظيمي في كلا المجموعتين، يشير هذا إلى أن القادة المحتملين ذوي رأس المال النفسيّ المرتفع يميلون أكثر إلى تفضيل القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي المفتوح، بغض النظر عن خلفيتهم المهنية.

وأشارت **دراسة (Sürücü, et al., 2020)** وعنوانها: *" دور رأس المال النفسيّ الإيجابي في تأثير أنماط القيادة في الالتزام التنظيمي*: دراسة خدمات الضيافة " لمعرفة تأثير أنماط القيادة في الالتزام التنظيمي واستكشاف الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ الإيجابي في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي على موظفي الضيافة في قطاع الفندقة.

وجدت الدّراسة أن أساليب القيادة التحويلية والتبادلية أثرت إيجابياً في الالتزام التنظيمي، بينما كان لقيادة عدم التدخُّل تأثير سلبي.

بالإضافة إلى ذلك، **وجد** أن لرأس المال النفسيّ الإيجابي دوراً وسيطاً في العلاقة بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي، حيث **تُشير النتائج** إلى أن قطاع الفنادق وخاصة لدى موظفي الضيافة يجب أن يتم تعزيز أساليب القيادة التحويلية والتبادلية لتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم وتشجيع تنمية رأس المال النفسيّ الإيجابي بين الموظفين لتقوية هذه العلاقة.

ودراسة **(Marashdah, et al., 2020)** وعنوانها: *" أثر السلوك القيادي على رأس المال النفسيّ: الدور الوسيط للدعم التنظيمي"*، هدفت هذه الدّراسة للبحث في العلاقة بين السلوك القيادي ورأس المال النفسيّ، مع التركيز على الدور الوسيط للدعم التنظيمي في شركات التأمين في الأردن.

تكونت عينة الدّراسة من 335 موظفاً، **وجدت الدّراسة** أن السلوك القيادي له تأثير إيجابي كبير على رأس المال النفسيّ للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، **كشفت النتائج** أن الدعم التنظيمي يؤدي دور الوسيط في هذه العلاقة، ويشير هذا إلى أن سلوك القيادة الفعَّال يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من رأس المال النفسيّ بين الموظفين عندما يكون مصحوباً بدعم تنظيمي قوي، وتُلقي الدّراسة الضوء على أهمية القادة في تعزيز بيئة داعمة تُعزز الموارد النفسيّة للموظفين، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والرفاهية.

وفي نفس السياق، لدينا **دراسة (Chen, et al., 2019)** بعنوان *" كيف يؤثر رأس المال النفسيّ للقادة على رأس المال النفسيّ لأتباعهم: التبادل الاجتماعي أو العدوى العاطفية "*، بحثت هذه الدّراسة لاستكشاف الآليات التي من خلالها يؤثر رأس المال النفسيّ للقادة في أتباعهم رأس المال النفسيّ ، مع التركيز على مسارين محتملين: (التبادل الاجتماعي والعدوى العاطفية)، وتم تطبيق الدّراسة على مجموعة شركات مالية في الصين باستخدام عينة من 32 فريق عمل (32 قائد فريق و321 عضو فريق)، تم توزيع 430 استبانة وبلغت معدلات الاستجابة 90.2٪.

وجدت الدّراسة أن رأس المال النفسيّ للقادة كان له تأثير إيجابي في رأس المال النفسيّ لأتباعهم من خلال التبادل الاجتماعي وعمليات العدوى العاطفية، حيث تُشير النتائج إلى أنه عندما يكون لدى القادة مستويات عالية من رأس المال النفسيّ، فإنهم يخلقون بيئة يتبادل فيها الموظفون من خلال عرض مستويات أعلى من رأس المال النفسيّ أنَّفسهم، كما يمكن أن تنتشر مشاعر القادة ومواقفهم (بشكل مُعْدٍ) إلى أتباعهم، فيزيد رأس المال النفسيّ للتابعين، وهذا يُلقي الضوء في أهمية تنمية القادة بموارد نفسية قوية، حيث يمكن أن يؤثر ذلك إيجابياً على الصحة النفسيّة والأداء للأتباع.

وأشارت **دراسة (Guo, et al., 2018) وعنوانها:** *" القيادة الأوتوقراطية وإبداع الموظف إلى الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ والدور الوسيط للخوف والصمت الدفاعي "*، هدفت الدّراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإبداع الموظف، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ

والأدوار الوسيطة للخوف والصمت الدفاعي، وتم إجراء الدّراسة في سياق تنظيمي صيني، وتكونت عينة الدّراسة من 258 موظفاً ومشرفيهم المباشرين.

وجدت الدّراسة أن القيادة الأوتوقراطية لها علاقة سلبية بإبداع الموظف، حيث تم اكتشاف أن المستويات الأعلى من رأس المال النفسيّ يمكن أن تخفف التأثير السلبي للقيادة الأوتوقراطية على الإبداع، وتوسط كل من الخوف والصمت الدفاعي في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإبداع الموظف، لتُشير إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالخوف وينخرطون في صمت دفاعي، فإن إبداعهم يتأثر سلباً.

تُشير أهمية هذه النتائج إلى تعزيز رأس المال النفسيّ لمواجهة النتائج السلبية للقيادة الأوتوقراطية على إبداع الموظف.

لدينا أيضاً **دراسة (Li, 2018)** وعنوانها: *" أساليب القيادة ومشاركة العمل بين الموظفين في مجال المعرفة: مع الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ "*، هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف الآلية الكامنة وراء تأثيرات أساليب القيادة على مشاركة العمل بين الموظفين في مجال المعرفة، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، وتكونت عينة الدّراسة من 351 عامل معرفة من ثلاث شركات لتقانة المعلومات في مدينة Henan في الصين.

وجدت الدّراسة أن كلاً من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات تؤثر إيجابياً في مشاركة العاملين في مجال العمل، علاوة على ذلك، وجد أن رأس المال النفسيّ يؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقات، وعلى وجه التحديد، كان للقيادة التحويلية تأثير غير مباشر أقوى في المشاركة في العمل من خلال رأس المال النفسيّ مقارنة بقيادة المعاملات، وتُشير هذه النتائج إلى أن تنمية أساليب القيادة التي تُعزز رأس المال النفسيّ بين العاملين في مجال المعرفة يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة في العمل، ليعود بالنفع في النهاية على المنظمات والموظفين على حد سواء.

تعمل النتائج التي توصلت إليها الدّراسة على تعزيز المعرفة في كيفية تأثير سُلوكات القيادة في مشاركة الموظفين في العمل، فتوفّر لقادة المنظمات مرجعاً تجريبياً قيّماً للتدخل في مشاركة الموظفين في العمل.

كذلك وبحث **(Chen, et al., 2017)** في **دراسة** وعنوانها: *" تأثير رأس المال النفسيّ للقادة في أتباعهم: تأثير الوساطة متُعدد المستويات لتحديد الهوية التنظيمية "* وهدفت الدّراسة إلى دراسة العلاقات بين رأس المال

النفسيّ للقادة وأتباعهم والهوية التنظيمية في المجتمع الصيني، ضم المشاركون 423 متابعاً ضمن 34 فريق عمل، ولكل فريق عمل قائد خاص به.

توصلت الدّراسة إلى أن رأس المال النفسيّ للقادة له تأثير إيجابي على رأس المال النفسيّ لأتباعهم، كما وجد أن التعريف التنظيمي يقوم بدور وساطة متُعددة المستويات في هذه العلاقة على وجه التحديد، عندما يتحد الأتباع بقوة أكبر مع منظمتهم، تم تعزيز التأثير الإيجابي لـ رأس المال النفسيّ للقادة في رأس المال النفسيّ للأتباع، وتُشير هذه النتائج إلى أنه يمكن تعزيز تأثير رأس المال النفسيّ للقادة في أتباعهم من خلال تعزيز شعور قوي بالتعرف التنظيمي بين الموظفين، وهذا يعود بالنفع في النهاية على الأفراد والمؤسسات.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية لمحور (أثر أنماط القيادة المُتّبعة في رأس المال النفسيّ) على الشكل التالي:

الفرضية الثانية H2: يوجد أثر ذي دلالة لأنماط القيادة المُتّبعة في رأس المال النفسيّ.

1-3-3 الدراسات التي تناولت رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير:

تناول العديد من الباحثين في دراساتهم **رأس المال النفسيّ والتغيير التنظيمي**، فمنهم من ركز على الدعم السلوكي للتغيير وربطه مع رأس المال النفسيّ **كدراسة (Liu, 2021)** وعنوانها: *" ربط رأس المال النفسيّ والدعم السلوكي للتغيير: أدوار الانفتاح على التغيير والمناخ من أجل الابتكار "* التي هدفت إلى تطوير نموذجٍ للوساطة الشرطية متُعدد المستويات للبحث في العلاقة بين رأس المال النفسيّ، والانفتاح على التغيير، ومناخ الابتكار، والدعم السلوكي للتغيير.

تم إجراء الدّراسة في الصين، وتكونت العينة من 69 قائد فريق و319 تابعاً، **وأظهرت أهم نتائج الدّراسة** أن رأس المال النفسيّ، والانفتاح على التغيير، ومناخ الابتكار كانت مرتبطة إيجابياً بالدعم السلوكي للتغيير، ووجد أن مناخ الابتكار هو الوسيط في العلاقة بين رأس المال النفسيّ والدعم السلوكي للتغيير، بينما أدى الانفتاح على التغيير إلى تعديل العلاقة بين رأس المال النفسيّ ومناخ الابتكار.

تُشير النتائج إلى أن تعزيز رأس المال النفسيّ والانفتاح على التغيير، وكذلك خلق مناخ للابتكار، يمكن أن يحسن استُعداد الموظفين لدعم التغيير التنظيمي وتقليل المقاومة لديهم.

ولدينا أبحاث ركزت على **دراسة العلاقة ما بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير كدراسة (Bezuidenhout, 2019)** وعنوانها: *" مقاومة التغيير والمشاركة في العمل ورأس المال النفسيّ للأكاديميين في التعلم عن بُعد "* وهدفت الدّراسة إلى التحقيق في العلاقة المتبادلة بين المُتغيرات (رأس المال النفسيّ، المشاركة في العمل، ومقاومة التغيير)، لأكاديميّ التعلم عن بعد (ODL)، وتكونت عينة الدّراسة من 208 طلاب من الطلاب الأكاديميين، **وكشفت النتائج** عن علاقة إيجابية ذات دلالة بين التركيبات النفسيّة الإيجابية لمتغير رأس المال النفسيّ ومتغير المشاركة في العمل، وعلاقة سلبية ذات دلالة بين البنية الديناميكية النفسيّة لمقاومة التغيير والتركيبات النفسيّة الإيجابية لرأس المال النفسيّ والمشاركة في العمل، كما وتُشير النتائج أيضاً إلى أن انخفاض معدل ضربات القلب وزيادة السلوك النفسيّ الإيجابي يمكن أن يساهم في تنظيم إيجابي ويزيد من مستوى رفاهية الأفراد في بيئة العمل المتغيرة.

ولدينا **دراسات استخدمت رأس المال النفسيّ للتنبؤ بمواقف وسُلوكات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي كدراسة (Nwanzu, et al., 2019)** وعنوانها: *" فحص رأس المال النفسيّ للتفاؤل والفَعَاليّة الذاتية والرقابة الذاتية كمتنبئين للموقف تجاه التغيير التنظيمي "* هدفت هذه الدّراسة إلى البحث عن مدى تنبؤ أبعاد رأس المال النفسيّ (التفاؤل، الفَعَاليّة الذاتية، والرقابة الذاتية) بالموقف تجاه التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدّراسة من 169 موظفاً من 21 منظمة في ولاية دلتا، التي تقع في نيجيريا، حيث كانت نسبة الإناث 64٪ أما نسبة الذكور فكانت 36%، بمتوسط عمر 40.21 سنة.

أظهرت النتائج أن التفاؤل، الكفاءة الذاتية، والرقابة الذاتية، تتنبأ إيجابياً وكبير للمواقف والسُلوكات تجاه التغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج أيضاً أنَّ متغير الكفاءة الذاتية وحده يساهم كثيراً ويؤثر إيجاباً في المواقف تجاه التغيير التنظيمي، حيث تم استنتاج أن المتنبئين يؤثرون على مواقف الموظفين تجاه التغيير التنظيمي مع الكفاءة الذاتية التي تساهم بأكبر تأثير في مواقف التغيير التنظيمي، ويوصي الباحث أنَّ يتم تغيير القبول والتفاؤل والكفاءة الذاتية والرقابة الذاتية للموظفين الناجحين في سياسات وإستراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي.

ودراسة (زناتي، وآخرون، 2017) بعنوان *" أثر رأس المال النفسيّ في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"* التي اختبرت الربط بين أبعاد رأس المال النفسيّ واتجاهات العاملين تجاه التغيير التنظيمي، طبقت

الدّراسة على مصلحة الضرائب المصرية، وكان حجم العينة 793 موظفاً، حيث **وجدت الدّراسة** أنَّ اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تتأثر بمجموعة من المُتغيرات المستقلة إلا أن هذه المُتغيرات قد تختلف في تأثيرها في اتجاهات العاملين نحو التغيير، فقد جاء الأمل في المقام الأول، يليه المرونة، ثُمَّ الكفاءة الذاتية، وأخيراً التفاؤل.

كذلك لدينا **دراسة (Malik, et al., 2015)** وعنوانها: *" الذكاء العاطفي ومقاومة التغيير: الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في قطاع الاتصالات في باكستان "* هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في العلاقة بين الذكاء العاطفي ومقاومة التغيير، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 170 موظفاً من مؤسسات الاتصالات العاملة في باكستان من خلال استبانات تمت إدارتها شخصياً.

أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ورأس المال النفسيّ، وعلاقة سلبية بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير، كما وأظهرت علاقة سلبية أيضاً بين الذكاء العاطفي ومقاومة التغيير، وأخيراً، توسط رأس المال النفسيّ بشكل كامل العلاقة بين الذكاء العاطفي ومقاومة التغيير.

أثبتت الدّراسة أيضاً وجود علاقات مهمة بين الذكاء العاطفي، رأس المال النفسيّ، ومقاومة التغيير، بشكل فردي في السياق الخاص لقطاع الاتصالات في الباكستان، وتم استنتاج أن الذكاء العاطفي يساهم كثيراً في الوصول إلى موارد نفسية أقوى، تؤدي دوراً مهماً في مواقف الموظف الاستباقية تجاه التغيير.

ودراسة (Ill, et al., 2013) وعنوانها: *" تأثير رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير على سلوك المواطنة التنظيمية "*، هدفت الدّراسة إلى البحث في الدور المحتمل لمقاومة التغيير كوسيط للعلاقة التنبُئيّة بين رأس المال النفسيّ وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث عمل سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر لقياس التغيير التنظيمي الإيجابي، وتألفت عينة الدّراسة من 97 موظفاً من مؤسسة حكومية تقدم دعماً للإدارة المهنية لدورة الحياة.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود مستويات عالية من مقاومة التغيير التي أدت إلى انخفاض التأثير الإيجابي لرأس المال النفسيّ على سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهر التحليل الموضوعي أن الأبعاد العاطفية والسلوكية والمعرفية لمقاومة التغيير كانت سائدة، ويوصي الباحثين بوجوب سعي القادة التنظيميين إلى الحدّ من مقاومة التغيير وزيادة الموارد التي تحتاجها المنظمات لإحداث تغيير تنظيمي إيجابي.

قدمت الدّراسة مساهمة مهمة للبحث في تطبيق السلوك التنظيمي الإيجابي على المؤسسات الحكومية التي تمر بتغيير تنظيمي، حيث يمكن للمنظمات استخدام نتائج الدّراسة لزيادة النتائج الإيجابية وتقليل المقاومة في المنظمات الحكومية التي تشهد تدخل تغيير شامل.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية لمحور (أثر رأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير) على الشكل التالي:

الفرضية الثالثة H3: يوجد أثر ذي دلالة لرأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير .

1-3-4 دراسات تناولت علاقة أنماط قيادية أُخرى مع مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ:

تنوعت الدراسات التي تناولت أنماط قيادية مختلفة مع مقاومة التغيير، **كدراسة (Awamleh, 2022)** وعنوانها: *" القيادة الكاريزمية للتغلب على مقاومة الموظف لعملية التغيير التنظيمي"* ، يقوم القادة الكاريزماتيون بدورٍ حاسمٍ في عملية التغيير التنظيمي وهذا بسبب علاقتهم الفريدة مع المتابعين، وتؤكد النظريات الحالية للقيادة الكاريزمية بشكل أساسي شخصية القائد وسلوكه وتأثيره في التغيير الاجتماعي، ومع ذلك، هناك فجوة في شرح الدور الذي يقدمّه تفاعل القائد / التابع في عملية التغيير التنظيمي، تهدف هذه الدّراسة إلى اقتراح نموذج نظري لاستكشاف كيف يمكن لأسلوب القيادة الكاريزمية التغلب على مقاومة الموظف لعملية التغيير التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام أسلوب نوعي في دراسة حالة تم تطبيقها على "مطار عمان الدولي" حيث يتم ملاحظة أسلوب القيادة الكاريزمية في الدفاع عن موقف المنظمة في التغلب على مقاومة الموظف ضد التغيير التنظيمي المختار.

وأظهرت النتائج أن القادة الكاريزماتيين يستخدمون مجموعة من إستراتيجيات الاتصال المتماسكة لإحداث التغيير في المنظمات وفي السيّطرة على الأفراد والجماعات، وإن فهم دور الخصائص الكاريزمية وسمات أسلوب القيادة يعطي رؤى مهمة عن دور الشخصية الكاريزمية، وتأثيرها في الأتباع وتصوراتهم.

ولدينا أيضاً **دراسة (Imran, et al., 2021)** بعنوان *" كيف تؤثر قيادة التغيير على القُدرة على التكيف مع التغيير؟ مع الدور المُعدّل للمقاومة المعرفية وفَعَاليّة التغيير"*، يدرس هذا البحث العلاقة بين قيادة التغيير التنظيمي والتكيف مع التغيير مع تأثير وسيط لفَعَاليّة التغيير والدور المعدل للمقاومة المعرفية بالاعتماد على

النظرية المعرفية الاجتماعية، تكونت عينة الدّراسة من 246 موظفاً يعملون في منظمات قطاع الخدمات العاملة في مقاطعة البنجاب، باكستان.

وأظهرت النتائج أن قيادة التغيير لها تأثير إيجابي كبير في القُدرة على التكيف وفَعَاليّة التغيير وتوسطت جزئياً في العلاقة، و خففت المقاومة المعرفية للتغيير العلاقة الوسيطة بين قيادة التغيير وتغيير القُدرة على التكيف من خلال فَعَاليّة التغيير، قدم هذا البحث نموذجاً مبتكراً لبدء وتنفيذ مبادرة التغيير التنظيمي بمساعدة قيادة التغيير التنظيمي، وأبرزت النتائج أيضاً أهمية تطوير فَعَاليّة التغيير وإدارة المقاومة المعرفية للتغيير لزيادة نسبة النجاح لأي عملية تغيير تنظيمي وأكد البحث على أن المهمة الرئيسية لقادة التغيير هي زيادة فَعَاليّة التغيير وتقليل المقاومة المعرفية لتنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح.

ودراسة (Y, et al., 2020) وعنوانها: *" العلاقة بين رأس المال النفسيّ والاستعداد للتغيير في عملية التغيير التنظيمي للشركات المملوكة للدولة والخاصة في منطقة Jabodetabek: مع الدور الوسيط لأسلوب القيادة "*، هدفت هذه الدّراسة إلى البحث فيما إذا كان أسلوب القيادة هو الوسيط في العلاقة بين رأس المال النفسيّ والاستُعداد للتغيير في عملية التغيير التنظيمي للشركات المملوكة للدولة والخاصة في منطقة *Jabodetabek* في إندونيسيا، وتكونت عينة الدّراسة من 149 موظفاً من 256 من الشركات الخاصة والمملوكة للدولة، **وكشفت نتائج الدّراسة** أن تصور القيادة الذاتية للموظف توسط بشكل كامل في العلاقة بين رأس المال النفسيّ والاستعداد للتغيير، ويُقترح أنه في عملية التغيير، يكون دور كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية مهماً، لكن القيادة التحويلية لها تأثير أكثر أهمية في عملية التغيير التنظيمي، على الرغم من نتائج الدراسات السابقة التي تفضل القيادة التحويلية على القيادة التبادلية من حيث الأهمية في عملية التغيير التنظيمي، تُلقي هذه الدّراسة الضوء أيضاً على تأثير مستوى المنصب في التسلسل الهرمي التنظيمي، كما تُظهر الدّراسة أنَّ أسلوب القيادة التبادلية يؤثر بشكل أكبر في مستوى الموظفين (مواقفهم وسُلوكاتهم) تجاه التغيير التنظيمي أكثر من أسلوب القيادة التحويلية.

اختبرت العديد من الدراسات بشكل تجريبي **الصلة بين القيادة التحويلية وردود فعل الموظفين تجاه التغيير التنظيمي**، ومع ذلك، لم يتم إجراء أي محاولة منهجية لتنظيم وتلخيص تلك النتائج، لتأتي **دراسة (Peng, et al., 2020)** بعنوان *" القيادة التحويلية وردود فعل الموظفين على التغيير التنظيمي: دليل من ميتا".*

تُشير هذه الدّراسة الضوء إلى قيمة دمج نظرية القيادة التحويلية في الأدبيات المتعلقة بردود فعل التغيير للحصول على فهم أفضل لكيفية قيام القادة بتسهيل أو إعاقة التغيير التنظيمي، وذلك استناداً إلى عينة من 30 دراسة تجريبية تضمنت 39 حجم تأثير مستقل و12240 مشاركاً، **وبينت نتائج التحليل** أن القيادة التحويلية أظهرت ما يلي:

1. علاقة إيجابية مع الالتزام بالتغيير والانفتاح على التغيير والاستِعداد للتغيير.
2. ارتباط سلبي بمقاومة التغيير وبعد السخرية من التغيير.
3. ارتباط غير مهم بدعم التغيير.

كما وتبين أن للقيادة التحويلية ارتباطاً أقوى مع بعد الانفتاح على التغيير وبعد السخرية من التغيير، وأظهرت ارتباطاً أقوى بمقاومة التغيير، وفي السياق الثقافي الشرقي (مقابل الغربي)، أظهرت القيادة التحويلية ارتباطاً أقوى مع الالتزام بالتغيير ومقاومة التغيير، أما في المجالات ذات المستوى المنخفض (مقابل المستوى العالي)، أظهرت القيادة التحويلية ارتباطاً أقوى مع الالتزام بالتغيير، والانفتاح على التغيير، ودعم التغيير.

ولدينا **دراسة** أُخرى تطرقت إلى نمط القيادة التحويلية، والتي **أجراها (Garcia, 2016)** وعنوانها: *" مدى الارتباط بين أسلوب القيادة التحويلية ومقاومة الموظف للتغيير في بيئة الرعاية الصحية "*، هدفت هذه الدّراسة إلى البحث في علاقة القيادة التحويلية بمقاومة التغيير وما إذا كانت علاقات القادة مع المرؤوسين قد تغيرت، تكونت العينة من 500 فرد عشوائي من مختلف الأعمار والأجناس من ثلاث مناطق، استجاب ثلاثون قائداً و133 تابعاً.

أظهرت النتائج قوة العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير ، وكشفت ارتباطات تُشير إلى أن قادة العلاقات يتطورون مع مرؤوسيهم وأن النتائج التحويلية للقائد كانت إيجابية، ويمكن لهذه الدّراسة أن تساهم في زيادة الوعي بمقاومة التغيير والاستفادة من أسلوب القيادة المترجمة لتحريك التغيير في اتجاه إيجابي في قطاع الرعاية الصحية.

ولدينا أيضاً **دراسة (الرسيني، وآخرون، 2016)** بعنوان *" الأساليب الحديثة للقيادة وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي "*، حيث هدفت الدّراسة إلى معرفة علاقة الأساليب الحديثة للقيادة وهي (القيادة التحويلية – القيادة التبادلية – القيادة بعدم التدخُّل / السلبية)، بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين

بالخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 1400موظف، وبلغت العينة 303 موظفين، وفيما يلي نجد **أهم النتائج:**

1. موافقة أفراد عينة الدّراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على واقع الأساليب الحديثة للقيادة من وجهة نظرهم بمتوسط (3.03 من5).
2. بينت النتائج أن أفراد عينة الدّراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة متوسطة على واقع مقاومة التغيير التنظيمي بمتوسط (2.91 من 5.00).
3. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدّراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد بمتوسط (3.51 من 5.00).
4. تبين أن أفراد عينة الدّراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة بمتوسط (3.70 من 5.00).
5. اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل نحو (واقع مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على مستوى الفرد) باختلاف متغير العمر لصالح أفراد عينة الدّراسة أصحاب الفئات العمرية من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، ومن 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة فما فوق.

وركزت التوصيات على ضرورة السعي الدائم لتطوير وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وغرس ثقافة التغيير بين العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية، ومحاولة العمل على تطوير مشاركة العاملين وتمكينهم في عملهم ومستقبلهم، والعمل على معرفة أكبر مصدر لمقاومة العاملين بالخطوط الجوية السعودية للتغير التنظيمي وتحليل عوامله.

وبناءً على ما سبق يمكن إضافة الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة H4: يتوسط رأس المال النفسيّ الأثر بين أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير .

1-4 التعقيب على الدّراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق لمجموعة الدارسات والأبحاث السابقة ضمن إطار أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير ، لاحظت الباحثة أهمية دور نمط القيادة المُتّبع وتأثيره على المرؤوسين، أثناء عمليات التغيير التنظيمي التي تقوم بها المنظمة، وكيف يمكن أن تؤدي كفاءات القائد دوراً هاماً في التأثير في الأفراد المُقاومين للتغيير، وتوجيههم نحو تبني سُلوكات إيجابية ضمن بيئة تنظيمية تسمح بذلك.

على حد اطلاع الباحثة ومراجعة الدراسات السابقة، لم يتبين وجود أي دراسات بحثت بالأدلة التجريبية؛ في العلاقة بين أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير ، بالأخذ بالحسبان الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، بل اكتفت الدراسات بالإشارات المفاهيمية والتوصيات بدراسة هذه العلاقة، وبتقديم إطار أدبي يشرح كيف يمكن أن يؤثر رأس المال النفسيّ كوسيط في علاقة أنماط القيادة ومقاومة التغيير ، فقد أُشِير في عدة دراسات على العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ من خلال قُدرة أنماط القيادة على رفع مستويات الأمل لدى المرؤوسين، والنظرة الإيجابية للمستقبل، ومستوى مرونة أفضل والتي تُعد من أهم الخصائص الإيجابية للعاملين.

تم استعراض دراسات تناولت علاقة رأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير ، من خلال امتلاك العامل لمجموعة عوامل نفسية إيجابية تؤثر في سُلوكاته ومواقفه تجاه التغيير، **كما قامت الباحثة باستعراض دراسات لأنماط قياديّة مختلفة كالقيادة** الكاريزمية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، وقيادة التغيير، **وأثرها في مقاومة التغيير ، التغيير التنظيمي، والاستعداد للتغيير.**

والذي يميز الدّراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تُعتبر الدّراسة الأولى (في حدود علم الباحثة) التي ستقوم بدراسة تأثير أنماط القيادة بحسب تصنيف لوين Lewin (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل /السلبية) في مقاومة التغيير في الشركات الصناعية في سورية، مع الأخذ بالحسبان الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ.

لذلك سنحاول في هذه الدّراسة تعرف على الأثر المباشر لأنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير لدى العاملين، وكذلك الأثر غير المباشر من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، وذلك من خلال تقديم نموذج يجمع بين جميع المُتغيرات، والعمل للحصول على نتائج دقيقة تتناسب مع الواقع الحالي.

1-5 مشكلة الدّراسة وتساؤُلاتها:

تُشير معظم الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن العديد من المنظمات التي قامت بعمليات التغيير التنظيمي قد واجهت مشكلات أثناء تنفيذ هذه الإجراءات، وتُعد مقاومة التغيير إحدى أهم المشكلات الجوهرية التي تعاني منها المنظمات وخاصة في القطاع الصناعي، فالمقاومة كانت ولا زالت الحد الفاصل بين نجاح التغيير أو فشله، الأمر الذي يقتضي عدم تجاهلها والتعامل معها بجدية للوصول لحالة التوازن بين عملية التغيير واستجابة العاملين له، من خلال التركيز على رأس المال النفسيّ الإيجابي، والنمط القيادي المناسب لإدارة هذه العملية والوصول إلى الأهداف المرجوة.

وتُعد الشركات الصناعية من المرتكزات الأساسية للقطاع الصناعي السوري لما لها من دور مهم وفعَّال في دعم الاقتصاد الوطني، ونظراً لكثرة التحديات والصعوبات التي تواجهها، نتيجة تغُّير البيئة الخارجية بشكل مستمر، ونتيجة لتسارع الاكتشافات العلمية والعملية ضمن السوق العالمية، ومحاولة هذه الشركات اللحاق بركب التطور ضمن الظروف الاقتصادية التي تعيشها البلاد، برز دور مقاومة التغيير لدى العاملين، كمحور أساسي يؤثر في نجاح أي تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة.

ومن المتوقع أن يدعم الوصول للسُلوكات التنظيمية، مجموعة من السمات والخصائص النفسيّة الإيجابية التي تؤثر في مقاومة التغيير لدى لعاملين في المنظمة.

ونظراً لكون القيادات هي المحرك الأساسي والمحور المهم الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمات، إذ تقوم أنماط القيادة المُتّبعة بدورٍ أساسيٍّ في التغيير التنظيمي، والتأثير في العاملين الذين يظهرون أي نوع من أنواع المقاومة الإيجابية أو السلبية أثناء التغيير.

في هذا السياق وجدت الباحثة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات أنَّ أنماط القيادة تتأثر بعوامل مختلفة كالقيم الثقافية، السياق التاريخي، وطبيعة الصناعة، وما يؤكد السياق الثقافي والقيم التقليدية في الأغلب في الدول العربية على التسلسل الهرمي واحترام السُلّطة، ونتيجة لذلك نلاحظ انتشاراً أكبر لأنماط القيادة الأوتوقراطية والاستبدادية مقارنة بالأنماط الأُخرى وخاصة في المنظمات الصناعية والشركات المملوكة للعائلات ومؤسسات القطاع العام، ولكن في المقابل نلاحظ حضوراً لا بأس به لأنماط القيادة التي تعتمد على التشاركية والديمُقراطية، وبناءً عليه قامت الباحثة باختيار أنماط القيادة الكلاسيكية وفق تصنيف

(Lewin) في محاولة لمحاكاة الواقع الفعلي، ولدراسة هذه الأنماط بشكل مفصّلةً والبحث في فعَّاليتها وصحتها في مقاومة التغيير في وقتنا الحالي، ويتضمن هذا التصنيف كلاً من القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل/ السلبية).

في ضوء ما تقدم، وما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفَعَاليّة القيادة ودورها الأساسي في مقاومة التغيير ، والدور الأساسي الذي يؤديه الاهتمام برأس المال النفسيّ للعاملين أثناء عملية التغيير، ونظراً لما تشهده الشركات الصناعية في سورية من تغييرات متسارعة وتحديات وصعوبات بسبب عدم استقرار البيئة الخارجية، تتجلى مشكلة الدّراسة في محاولة تحديد تأثير أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير مع دراسة أثر الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، واختبارها في شركات القطاع الصناعي في سورية، **ويمكن بلورة مشكلة الدّراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:**

التساؤل الأول:

ما الأنماط القياديّة المُتّبعة في الشركات الصناعية في سورية؟

التساؤل الثاني:

ما مدى إدراك الشركات الصناعية في سورية لمستوى رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير لدى العاملين؟

التساؤل الثالث:

ما مدى تأثير أنماط القيادة المُتّبعة وفق تصنيف (Lewin)، (القيادة الديمُقراطية – القيادة الأوتوقراطية – القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية) في مقاومة التغيير ؟

التساؤل الرابع:

ما مدى تأثير أنماط القيادة المُتّبعة في رأس المال النفسيّ للعاملين في الشركات الصناعية في سورية؟

التساؤل الخامس:

ما مدى تأثير رأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير ؟

التساؤل السادس:

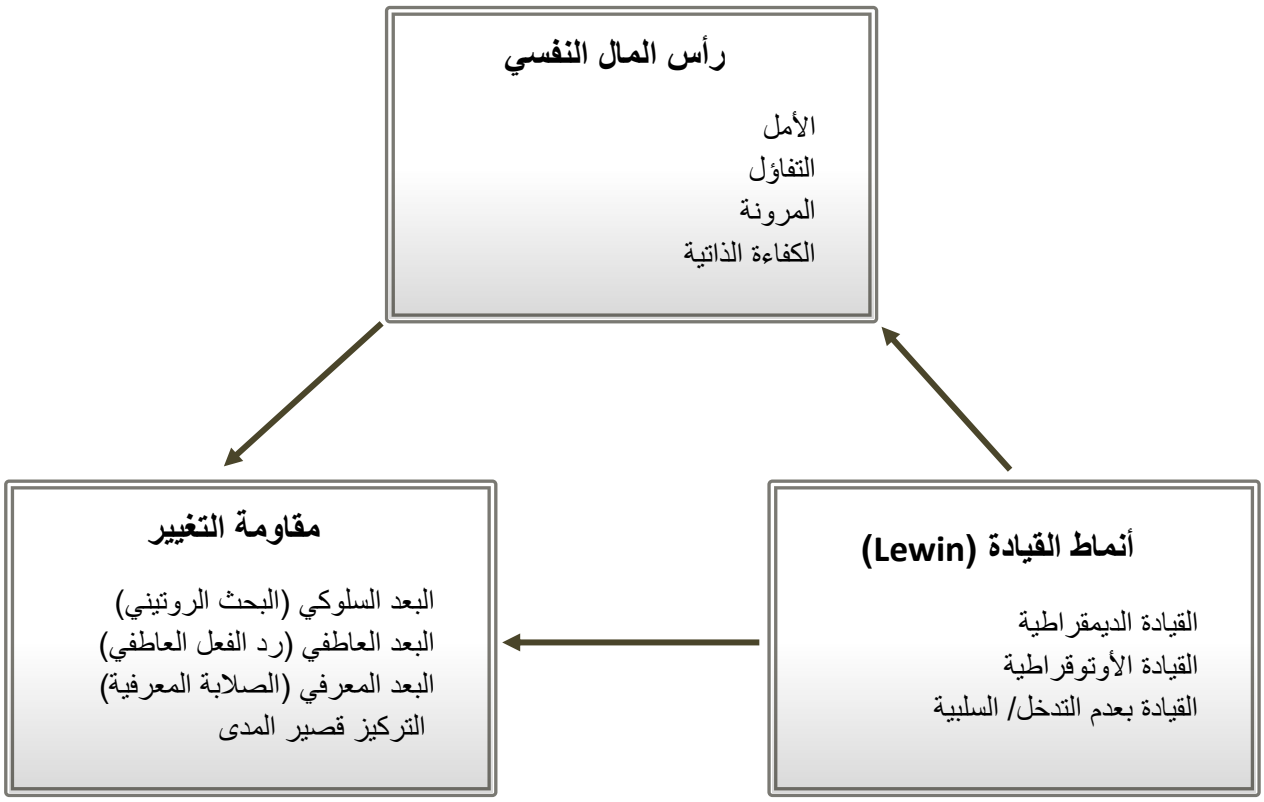
هل يتوسط رأس المال النفسيّ الأثر بين أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير؟

1-6 تصميم نموذج الدّراسة:

في ضوء مشكلة الدّراسة وأهدافها وطبيعة الفرضيات الرئيسية والفرعية، قامت الباحثة بتصميم نموذج شامل مقترح لتمثيل العلاقة بين الأنماط القيادية كمتغير مستقل، ومقاومة التغيير كمتغير تابع، ورأس المال النفسيّ كمتغير وسيط للعلاقة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 1:

نموذج الدّراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أعلاه مُتغيرات الدّراسة، المُتغير المستقل والمُتغير التابع، والمُتغير الوسيط، وما يتفرع عنهما من أبعاد:

- **المتغير المُستقل:** أنماط القيادة المُتّبعة (Leadership Styles)
  - القيادة الديمُقراطية (Democratic Leadership)
  - القيادة الأوتوقراطية (Bureaucratic Leadership)

- القيادة بعدم التدخُّل / السلبية (Laissez – faire Leadership)

- **المتغير التابع:** مقاومة التغيير (Resistance to Change)
  - البعد السلوكي / البحث الروتيني (Routine Seeking)
  - البعد العاطفي / رد الفعل العاطفي (Emotional Reaction)
  - البعد المعرفي / الصلابة المعرفية (Cognitive Rigidity)
  - التركيز قصير المدى (Short–Term Focus)
- **المتغير الوسيط:** رأس المال النفسيّ (Psychological Capital)
  - الكفاءة الذاتية (Self–efficacy)
  - الأمل (Hope)
  - التفاؤل (Optimism)
  - المرونة (Resilience)

1–7 أهمية الدّراسة:

تبرز أهمية الدّراسة من عُمق وتخصُص مفاهيمها ومُتغيراتها ومقاربتها لواقع القطاع الصناعي السوري (أنماط القيادة المُتّبعة في القطاع الصناعي السوري، رأس المال النفسيّ، مقاومة التغيير) والتي تُعتبر من أهم المعايير لنجاح أي تغيير تقوم به المنظمة لتحقيق التفوق التنافسي، فاليوم لا بد للمنظمات وقياداتها أن تسعى لتطبيق النمط القيادي الذي يُعزز دور العاملين ويحافظ على مصالحهم، والقُدرة على التأثير في سُلوكاتهم، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة وأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

وتكمن أهمية هذه الدّراسة أيضاً من أهمية دور رأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير ، لكونه من الموضوعات المعاصرة والحيوية في الحفاظ على العاملين وفعَّاليتهم، من خلال الاهتمام بالممارسات السلوكية، لما له من تأثير كبير في الأداء.

1–6 الأهمية العلمية:

على حد علم الباحثة تُعدّ هذه الدّراسة الحالية هي الدّراسة الوحيدة التي جمعت المُتغيرات المذكورة بعضها مع بعض في نموذج واحد، كما تُعتبر هذه الدّراسة من الدراسات القليلة عربياً التي تناولت موضوع فرعي من عملية التغيير التنظيمي وهو مقاومة التغيير ، ولما ستضيفه للمكتبة العربية من إثراء معرفي، كما ستُلقي الضوء على العلاقات الارتباطية والسببية بين أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ في مقاومة التغيير ، تُعدّ هذه الدّراسة الأولى على حد علم الباحثة التي درست رأس المال النفسيّ كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير .

6-2 الأهمية التطبيقية:

تبرُز أهمية هذه الدّراسة من حساسية البيئة الصناعية التي تطبق فيها، لكون هذه البيئة أساساً لدعم الاقتصاد وأحد أهم عوامل الاكتفاء الذاتي والاعتماد على المُنتج المحلي، في ظل البيئة الاقتصادية غير المُستقرة، التي تشهد تسارعاً وتغيُراً كبيراً على مختلف الأصعدة، كما تبرُز أهمية الدّراسة من النتائج التي ستسّفُر عنها عن واقع ممارسة أنماط القيادة المُتّبعة ومستويات رأس المال النفسيّ وتأثير كل منهما في مقاومة التغيير ، الأمر الذي سيساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل يضمن رضا كل من المنظمة والعاملين، ومن المتوقع أن تلفت هذه الدّراسة اهتمام القائمين على الإدارة الصناعية في سورية بدور الاهتمام بالقيادات وأنماط القيادة المُتّبعة ورأس المال النفسيّ للعاملين، في مقاومة التغيير بالطريقة المُثلى، والذي يُعد من أهم السُلوكات التنظيمية الإيجابية التي تسعى المنظمات الصناعية إلى تعزيزها، وبناءً على ما سبق تتضح أهمية الدّراسة بإبراز دور أنماط القيادة المُتّبعة في القطاع الصناعي في سورية، وأثرها في مقاومة التغيير ، واختبار توسُط رأس المال النفسيّ العلاقة السابقة.

8-1 أهداف الدّراسة:

تسعى هذه الدّراسة إلى التعرّف على دور الأنماط القيادية في مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية في سورية، مع اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة مستوى ممارسة الأنماط القيادية (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخُّل) لدى الشركات الصناعية في سورية لإبراز النمط القيادي السائد.

- دراسة مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية في سورية.

- دراسة مستويات رأس المال النفسيّ في القطاع الصناعي.

- دراسة أثر أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير ، واختبار توسط رأس المال النفسيّ لهذه العلاقة.

1-9 منهج الدّراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدّراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في الشركات الصناعية في سورية ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدّراسة للإجابة عنها، قامت الباحثة باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، فقد تم الاطلاع على الدارسات والبحوث النظرية والميدانية على صعيد الوصف الّتحليلي، والوقوف عند أهم الدراسات التي تشكل رافداً مهماً في البحث، والتي تناولت مفاهيم أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير ، أما العمل على **صعيد الدّراسة التّحليليّة** فتم الاعتماد فيه على تحليل البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة الإحصائية المرتبطة بمتغيرات الدارسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، حيث شمل مجتمع الدّراسة على الموظفين العاملين في القطاع الصناعي السوري.

الفصل الثاني: الإطار النظري

1. المبحث الأول: القيادة والأنماط المُتّبعة
2. المبحث الثاني: رأس المال النفسيّ
3. المبحث الثالث: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير
4. المبحث الرابع: العلاقة بين المُتغيرات
5. خُلاصة الفصل الثاني

المبحث الأول: القيادة والأنماط المُتّبعة

تمهيـد:

لقد أثار مفهوم القيادة اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس والاجتماع منذ العصور القديمة، إذ تُمثل القيادة عُنصراً أساسياً في أي مشروع أو منظمة؛ إذ تعتمد على تنفيذ الخطط المُناسبة لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ونلحظ تزايد الاهتمام بالقيادة في الفكر الإداري المعاصر بسبب الحاجة المُلحة لقيادات فاعلة قادرة على التكيف مع التغيُرات والتحديات المُستمرة، هذا الاهتمام ينبع من إدراك دور القائد والقيادة في التأثير المطلوب في سلوك الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي عبر تحسين فَعَاليّة الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة وفَعَاليّة.

وفي هذا السياق، يُشير بيتر دراكر إلى أن امتلاك المنظمات للقيادات ذات المهارات والكفاءات العالية، والتي تُمثل عُنصراً من عناصر ميزاتها التنافسية بما تُقدّمه من أفكار وابتكارات حديثة تُحقق منافع مُتوقعة للمُستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها (قنديل، 2010).

ويُمكن القول إن القيادة عامةً تُشكل الأساس الرئيسي لأي منظمة وتُعزز الإبداع والتطور لدى أفرادها، ولها تأثير كبير في توجيه المنظمة نحو النجاح وإدارة عمليات التغيير التنظيمي.

ويتناول هذا المبحث الإطار النظري للقيادة والأنماط المُتّبعة من خلال المحاور التالية:

- **المحور الأول:** التطور التاريخي لمفهوم القيادة.
- **المحور الثاني:** مفهوم القيادة.
- **المحور الثالث:** أنماط القيادة.

خُلاصة المبحث الأول.

2-1-1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

كان مفهوم القيادة جُزءاً لا يتجزأ من تنمية المجتمع البشري، ومن الصعب تحديد متى ظهر هذا المفهوم على وجه الدقة، ولكن يتضح من الكتابات القديمة والتقاليد الشفهية والأدلة الأثرية أنها كانت جُزءاً أساسياً من الهياكل الاجتماعية لآلاف السنين.

ويمكن إرجاع أقدم استخدام مُسجّل لمُصطلح "القيادة" إلى اليونان القديمة، حيث كان مفهوم القيادة أكثر تركيزاً على الفرد، ويُنظر إلى القائد على أنه شخص قادر على إلهام وتحفيز أتباعه، وجادل الفلاسفة مثل أفلاطون وأرسطو أنَّ القائد العظيم يجب أن يمتلك سمات معينة مثل الحكمة والشجاعة والعدالة، واعتقدوا أن القائد القوي يجب أن يمتلك القُدرة على التفكير التحليلي والإستراتيجي، واتخاذ القرارات التي تصُب في مصلحة أتباعه.

واستمر مفهوم القيادة في التطور حتى العصور الوسطى مُستنداً إلى سلطة الكنيسة، وسلطة المُلكية وقوة الطبقة الأرستقراطية، وبمرور الوقت أصبح مفهوم القيادة أكثر ديمقراطية مع زيادة التركيز على أهمية الجدارة والقُدرة، وقد أدى ذلك إلى ظهور المفهوم الحديث للقيادة الذي يؤكد أهمية إلهام وتحفيز الأفراد وتطوير الإستراتيجيات والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأصبح مفهوم القيادة أكثر تعقيداً مما كان عليه في أي وقت مضى، حيثُ لم يعد يُنظر إلى القادة على أنهم أفراد قادرون على إلهام وتحفيز أتباعهم فقط، ولكن ينظر إليهم كأفراد قادرين على القيادة بمجموعة متنوعة من الطرائق المختلفة، ويشمل ذلك القُدرة على التفكير الإستراتيجي، وإدارة الموارد بفَعَاليّة، وخلق بيئة إيجابية شاملة تُعزز الابتكار والإبداع، وتظل المبادئ الأساسية للقيادة كما هي مع استمرار عدّ القادة شخصيات حكيمة قادرة مؤثرة في مجتمعاتها (Hieker, et al., 2020) .

2-1-2 مفهوم القيادة:

تُعدّ القيادة مفهوماً أساسياً في جميع المؤسسات والمنظمات لما لها من قُدرة كبيرة ودور جوهري في التأثير والتحفيز وتمكين الأفراد من المساهمة في نجاح المنظمة، وتحديد الاتجاه وتقديم التوجيهات ذات الصلة

بمجالات الاتصال واتخاذ القرار وحل المشكلات؛ إذ تتطلب القيادة فهم السلوك البشري والقُدرة على إلهام الأفراد، وتوقع الظروف المتغيرة والتكيف معها، وتحديد مجالات التحسين، وتفويض المهام بفعَّالية.

والقيادة – Leadership اصطلاحاً: مُشتقة من الفعل **(قادَ)**، أي قامَ بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، والقيادة علاقة بين قائد ومَقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمَقودين هم الذين يُنفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (الآغا، 2010).

والقيادة من المصطلحات التي تَعددت تعاريفها، باعتبارها من الظواهر والمفاهيم التي اختلف الباحثون والمفكرون في تعريفها، لاختلاف الزوايا التي ينظُرون إليها من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة عبر الزمن، **ومن هذه التعاريف:**

تُعرف القيادة وفقاً لـ **Kurt Lewin**، الرائد في مجال علم النفس الاجتماعي، أنَّها " **قُدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فَعَاليّة ونجاح المنظمات** "، يرى Lewin أن القائد الفعَّال يجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من الصفات والسمات، بما في ذلك الكاريزما والجدارة والثقة والذكاء والقُدرة على التفكير الإستراتيجي، إذ يجب أن يكون القادة أيضاً قادرين على إلهام وتحفيز أتباعهم إلى المشاركة في عملية صُنع القرار، كما يتوجب عليهم أن يكونوا بارعين في تحديد الأهداف والغايات بطريقة واقعية وقابلة للتحقيق تعكس قيم المنظمة ورؤيتها (Lewin, 1947).

ويُعدّ مفهوم القيادة عند عالم الاجتماع الألماني **Max Weber**، حجر الزاوية في الإدارة التنظيمية الحديثة، وقد وفرت نظرياته في أوائل القرن العشرين إطاراً أساسياً لفهم تعقيدات الأفراد والمنظمات القيادية.

ووفق نظرية القيادة لـWeber، القوة هي المصدر الرئيسي للسلطة وقُدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال استخدام السيّطرة.

وعرّف Weber القيادة أنَّها **نوع مثالي يتم تحقيقه من خلال مزيج من الكاريزما والتقاليد والشرعية،** والكاريزما كانت العامل الأكثر أهمية، لأن الصفات الشخصية الاستثنائية للفرد هي التي تمنحه السُلّطة على الآخرين، ويعتمد هذا النوع من السُلّطة على قُدرة القائد على التواصل مع أتباعه وإلهامهم، بدلاً من الاعتماد على السُلّطة القانونية أو التقليدية، رأى Weber أيضاً أن نجاح القائد يتحدد بقدرته على ممارسة القيادة

بطريقة عقلانية، بالاستفادة من مهاراته ومعرفته لاتخاذ قرارات سليمة تصُب في مصلحة أتباعه (Carney, 2015).

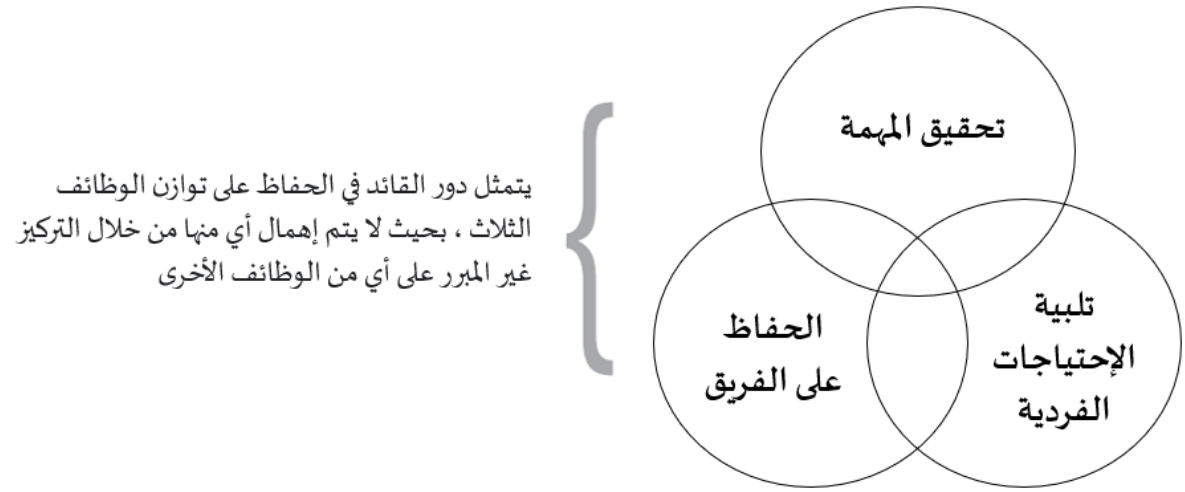
وكان العالم البريطاني **John Adair** أحد أبرز العلماء الذين درَّسوا قضية القيادة على نطاق واسع، ويُعدّ مرجعاً رائداً في هذا الموضوع، وقام بتطوير " **نموذج القيادة المتمحور حول العمل** " والذي يقوم على فرضية تزويد القائد بنهج شامل.

اعتمد مفهومه للقيادة على فكرة أن القائد يحتاج إلى فهم ما يجب تحقيقه وكيفية القيام به، بالإضافة إلى تحفيز أعضاء الفريق وتطويرهم من أجل تحقيق النجاح، فدور القائد **ضمان تحقيق الأهداف مع تمكين أعضاء الفريق ودعمهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة** (Williams, 2005) .

ويوضح الشكل التالي الأدوار الثلاثة الرئيسية التي يركز عليها Adair في نظريته:

الشكل 2:

نموذج القيادة المتمحور حول العمل لـ Adair



المصدر: (Williams, 2005)

وفقاً لـ **Noel Tichy**، تعرف القيادة أنَّها: "**القُدرة على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق نتائج غير عادية وامتلاك القُدرة على التفكير الإستراتيجي والتركيز على الأهداف طويلة المدى، مع إدارة العمليات اليومية وقيادة الأشخاص نحو رؤية مشتركة،** " وعلى القادة أن يكونوا استباقيين، يمتلكون مهارات اتصال ممتازة، قادرين على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق(Williams, 2005) .

وعرفها **Jim Collins**، أنَّها " **فن حشد الآخرين للرغبة في النضال من أجل التطلعات المشتركة.**" ويرى أن دور القائد تهيئة الظروف للأفراد في المنظمة ليكونوا ناجحين، بدلاً من إلقاء الأوامر لفعل ما يجب القيام به، وتتعلق القيادة وفقاً لـ Collins، بإلهام الأفراد للسعي لتحقيق رؤية مشتركة، بدلاً من إصدار الأوامر فقط (Williams, 2005).

وعرف **Stephen Covey** القيادة في كتابه " **العادات السبع للناس الأكثر فَعَاليّة** " أنَّها القُدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم إلى الوصول لإمكاناتهم الكامنة، ويؤكد أهمية وجود رؤية مشتركة وبناء الثقة وخلق بيئة من التعاون والاحترام المتبادل، ويرى أن القيادة أكثر من مجرد اتخاذ القرارات وإدارة الموارد، بل تقوم على خلق مناخ يمكن الناس من تطوير مهاراتهم في التفاوض وحل المشكلات والتواصل، ويعتقد Covey أن وجود قيادة فعَّالة أمر ضروري لتحقيق نتائج ذات مغزى في أية منظمة، القيادة الناجحة تنطوي على كل من الشخصية والكفاءة، فهي مزيج من الصفات الداخلية للسُلّطة الأخلاقية والشجاعة والتواضع بالإضافة إلى الصفات الخارجية المُتجسدة في مهارات الانضباط والتركيز (Covey, 1989).

لاحظت الباحثة لدى البحث في العديد من الكتب والدراسات والأبحاث تَعدد تعاريف القيادة على مر العصور، فقد اختلفت بناءً على المنظورات المختلفة للعلماء والمفكرين، ولكن تم الاتفاق على أن القيادة عنصر أساسي للمنظمات الناجحة، وهناك العديد من الأساليب والأنماط لتحديدها.

وتُعرف الباحثة مفهوم القيادة أنَّه: " **عملية تفاعلية بين القائد والأتباع يتم عن طريقها التأثير والتحفيز وتمكين الأفراد من المساهمة في فَعَاليّة المنظمات ونجاحها، ويعتمد القائد الفعَّال على مجموعة متنوعة من الصفات والسمات، بما في ذلك الكاريزما والجدارة والثقة والذكاء والقُدرة على التفكير الإستراتيجي. وتتميز القيادة الناجحة بالتواصل الفعَّال والإلهام وبناء الثقة وتشجيع التعاون والاحترام المتبادل، كما وينبغي للقيادة أن توازن بين الجوانب الداخلية والخارجية للقائد، مثل السُلّطة الأخلاقية والشجاعة والتواضع والانضباط والتركيز.** "

2-1-3 أنماط القيادة:

تتمثل القيادة في جوهرها بالتأثير الذي ينشأ عن تفاعل القائد مع أفراد فريقه، وتظهر هذه التفاعلات بشكل متنوع من خلال أنماط القيادة المختلفة، يُعرف النمط القيادي أنَّه السلوك المُتّبع من قبل القائد عند التواصل مع مرؤوسيه، (Dyczkowska, et al., 2018)، ويُعد النمط القيادي سلوكاً ثابتاً نسبياً يميز القائد من غيره من القادة (Randeree, et al., 2012)، كما يُعّبر النمط القيادي عن أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه (Bosiok, 2013).

ومع وجود تصنيفات متُعددة لأنماط القيادة، تعتمد أشهر التصنيفات في مجال الإدارة على طريقة ممارسة السُلّطة، وقد كان Lewin، عالم النفس الاجتماعي، أحد أهم الباحثين الرواد في مجال القيادة والذي وضع الأساس لفهم أساليب القيادة المختلفة من خلال عمله الرئيسي.

2-1-3-1 الأنماط الكلاسيكية (Kurt Lewin – كيرت لوين):

كان أول من قدّم إطاراً لأساليب القيادة لفهم كيفية تأثير القادة في سلوك المجموعة وأدائها **Kurt Lewin** (1890–1947) عالم النفس الألماني الأميركي المعروف بعمله الرائد في علم النفس الاجتماعي وديناميكيات المجموعة والتطوير التنظيمي (Lewin, 1939).

حدد Lewin ثلاثة أنماط قيادة أساسية: (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل/ السلبية)، التي كان يُعتقد أنها الأكثر أهمية في تشكيل ديناميكيات المجموعة ونتائجها.

استند بحث Lewin في أساليب القيادة إلى سلسلة من التجارب المَعلمية التي شملت مجموعات صغيرة من الأطفال، وحققت هذه التجارب في تأثير أنماط القيادة المختلفة في سلوك الأطفال وأدائهم، ما دفع Lewin إلى استنتاج أن القيادة الديمُقراطية أدت إلى زيادة الرضا والإنتاجية بين أعضاء المجموعة، في حين أدت القيادة الأوتوقراطية والقيادة القائمة على عدم التدخُّل إلى انخفاض الرضا والإنتاجية (Lippitt, et al., 1994).

في المحاور التالية، ستتعمق الباحثة في دراسة كل أسلوب قيادة كلاسيكي على حدة، وفق تصنيف Lewin، وإلقاء الضوء على بعض الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت في مجال دراسات القيادة، مع التركيز على خصائصها والأُسس النظرية والمزايا والعيوب.

2-1-3-1-1 القيادة الديمُقراطية - Democratic:

القيادة الديمُقراطية والمعروفة أيضاً بالقيادة التشاركية، هي أسلوب يقوم فيه القادة بإشراك أعضاء فريقه في عملية صُنع القرار، وتشجيع التواصل المفتوح والتعاون والشعور بالمسؤولية المشتركة (Lewin, 1939)، ويعتمد هذا النوع من أسلوب القيادة على نظام الاحترام المتبادل والثقة والتعاون بين القائد والفريق، ويركز القادة الديمُقراطيون على خلق بيئة مُنتجة ومُحفزة، ويمكن لأعضاء الفريق التعبير علانيةً عن أفكارهم وآرائهم، ويعمل القائد ميسراً ويقوم أنَّشاء منصة للفريق للتعبير عن أفكارهم والتوصل إلى حلول تعاونياً، وغالباً ما يُنظر إلى القيادة الديمُقراطية على أنها أكثر أنواع القيادة فاعلية، لإنها تُعزز الإبداع وتُشجّع الابتكار وتساعد على تعزيز بيئة عمل مُنتجة وإيجابية.

يُعزز نهج القيادة هذا جواً شاملاً، ويشعر أعضاء الفريق بالقُدرة على المُساهمة بالأفكار، ويتم تقويم آرائهم والنظر فيها.

من حيث نوع السُلّطة، تصنف القيادة الديمُقراطية على أنها نوع من القيادة التشاركية، لأنها تمنح أعضاء المجموعة الفرصة للمشاركة في صُنع القرار، ويسمح هذا النوع من القيادة ببيئة تعاونية أكثر بين القادة والأتباع.

أولاً: صفات القادة الديمُقراطيين:

يُظهر القادة الديمُقراطيون العديد من السمات الرئيسية، كالاستماع النشط، والانفتاح الذهني، والتعاون، وتسهيل مناقشات المجموعة وبناء توافق في الآراء بين أعضاء الفريق ما يضمن إتاحة الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صُنع القرار (Derecskei, 2016)، ويسعى القادة الديمُقراطيون أيضاً إلى تحقيق التوازن بين الاستقلال الفردي والأهداف الجماعية للمنظمة ما يدل على الالتزام بالنمو الشخصي والتنظيمي (Dyczkowska, et al., 2021).

ويمكن تصنيف السمات الرئيسية للقيادة الديمُقراطية في جوانب رئيسية أهمها:

- **المشاركة والتعاون:** يشجع القادة الديمُقراطيون المشاركة النشطة من أعضاء الفريق في عمليات صُنع القرار، ويقدرون الآراء ووجهات النظر المتنوعة للوصول إلى حلول أفضل، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالملكية والالتزام بالقرارات المتخذة، ويمكن أن يؤدي هذا النهج التعاوني إلى مستويات أعلى من الرضا والمشاركة بين أعضاء الفريق (Dinh, et al., 2014).
- **التمكين:** يُمكّن القادة الديمُقراطيون أعضاء فريقهم من خلال تزويدهم بالاستقلالية والموارد اللازمة للنجاح في أدوارهم (Saeed, et al., 2019) .
- **التواصل المفتوح:** يُعزز القادة الديمُقراطيون التواصل المفتوح والشفاف داخل فرقهم، ويوفرون بيئة يشعر فيها الأفراد بالراحة في مشاركة أفكارهم واهتماماتهم (Shafiq, et al., 2020).
- **البيئة الداعمة:** يُنشئ القادة الديمُقراطيون بيئات عمل داعمة تعطي الأولوية لرفاهية أعضاء فريقهم مع إدراك أهمية التوازن بين العمل والحياة والصحة العقلية (Kelloway, et al., 2021).
- **المرونة:** القادة الديمُقراطيون قابلون للتكيف ومنفتحون على التغيير، ويظهرون استُعداداً لتُعديل نهجهم بناءً على الملاحظات والظروف المتطورة (Çelik, et al., 2021).

ثانياً: مزايا وعيوب القيادة الديمُقراطية:

تشمُل مزايا أسلوب القيادة الديمُقراطية زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم، إذ يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والمشاركة في عملية صُنع القرار (Al Khajeh, 2018) ، ويُعزز هذا النهج أيضاً الإبداع والابتكار، ويتم تشجيع الأفراد على مشاركة أفكارهم ووجهات نظرهم، ما يؤدي إلى نتائج أفضل في حل المشكلات واتخاذ القرار (Gastil, 1994) ، ويمكن للقيادة الديمُقراطية أن تؤدي إلى التزام أعلى ومقاومة أقل للتغيير، حيث يشعُر الموظفون أن لديهم مصلحة في نجاح المؤسسة (Dyczkowska, et al., 2021) .

ومع ذلك، هناك بعض العيوب في أسلوب القيادة الديمُقراطية، إذ يمكن أن يكون صُنع القرار أبطأ في البيئات الديمُقراطية وقد يستغرق وقتاً طويلاً لأنه يتطلب الكثير من النقاش قبل اتخاذ أي قرار ويسعى القادة إلى تحقيق توافق في الآراء بين أعضاء الفريق (Gastil, 1994) ، وقد لا يكون هذا النهج مُناسباً للحالات التي تتطلب إجراءات سريعة أو حاسمة، مثل حالات الطوارئ أو في الصناعات شديدة التنافس (Eisenbeiss, et al., 2008)، كما قد يكون من الصعب على قائد واحد توجيه المجموعة بأكملها، إذ سيكون لجميع الأعضاء آراء وأفكار مختلفة.

ثالثاً: القيادة الديمُقراطية من حيث القابلية للتطبيق:

تُعدّ القيادة الديمُقراطية أكثر فاعلية في المنظمات التي تُقدّر التعاون والابتكار والنمو طويل الأجل (Karakitapoğlu-Aygün , et al., 2020)، وهذا النمط مناسب بشكل خاص للصناعات القائمة على المعرفة، حيث يُعد حل المشكلات الإبداعي والقُدرة على التكيف أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح (Cherry, 2022)، ومع ذلك قد يكون أقل مُلاءمة في السياقات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو هياكل هرمية صارمة.

رابعاً: أمثلة على القادة الديمُقراطيين:

أكثر من نصف دول العالم التي يزيد عدد سكانها عن 500,000 شخص تستخدم أسلوب القيادة الديمُقراطية والولايات المتحدة الأميركية واحدة منها (Desilver, 2019)، السويد والفلبين وإندونيسيا وكوريا الجنوبية وهولندا هي دول قليلة أُخرى.

تعمل بعض الشركات أيضاً بأسلوب إدارة ديمقراطي، وتقدم نهجاً تشاركياً للقيادة، وصرحت شركة Google عبر مدونتها الرسمية " Google blog " أنَّها إحدى الشركات التي عبّر مؤسسوها عن أسلوب قيادتهم بكونهم " آباء فخورين – يقدمون النصيحة والحب، دون التسبب بإزعاج للأفراد" (Page, et al., 2019)، كما يمكن أيضاً رؤية أسلوب القيادة الديمُقراطية ضمن الأندية المدرسية والمنظمات (Brinn, 2014).

2-1-3-1-2 القيادة الأوتوقراطية – Bureaucratic:

القيادة الأوتوقراطية المعروفة أيضاً باسم القيادة الاستبدادية، أسلوب قيادة يتميز بسيطرة القائد المركزية على صُنع القرار، مع مساهمة قليلة أو معدومة من أعضاء الفريق، ويعتمد القادة الأوتوقراطيون على سلطتهم وخبراتهم لتوجيه فرقهم وغالباً ما يتخذون القرارات من جانب واحد، دون استشارة أو الحصول على موافقة من الآخرين، تأسس هذا الأسلوب على الاعتقاد أنَّ القادة يجب أن يتمتعوا بسلطة اتخاذ القرارات النهائية وهذا يسمح بعمليات صُنع القرار بسرعة وفَعَاليّة (Lewin, 1939).

يقدم القادة الأوتوقراطيون عادةً توجيهات واضحة، ويضعون التوقعات، ويشرفون عن كثب على مرؤوسيهم، ولا يتركون مجالاً صغيراً لأي مدخلات أُخرى من أعضاء الفريق(Cherry , 2023) .

يمكن إرجاع جذور القيادة الأوتوقراطية إلى نظرية Max Weber للبيروقراطية التي أكدت أهمية التسلسل الهرمي الصارم واتخاذ القرارات المركزية داخل المنظمات (Weber, 1947).

قام فيما بعد Lewin باستكشاف أساليب القيادة في بحثه الأساسي عن المناخات الاجتماعية، وصنف القيادة الأوتوقراطية ضمن أنماط القيادة الأساسية الثلاثة، جنباً إلى جنب مع القيادة الديمُقراطية وعدم التدخُّل/ السلبية (Lewin, 1939).

أولاً: صفات القادة الأوتوقراطيون:

يمكن تصنيف السمات الرئيسية للقيادة الأوتوقراطية وفق جوانب رئيسية، تساعد هذه السمات على تحديد الطريقة التي يدير بها القادة الأوتوقراطيين فرقهم واتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.

- **مركزية صُنع القرار:** يحتفظ القادة الأوتوقراطيون بالسُلّطة والمسؤولية النهائية لاتخاذ القرارات، ونادراً ما يفوضون أو يطلبون مدخلات من أعضاء الفريق (Lewin, 1939)، تسمح عملية صُنع القرارات المركزية هذه باتخاذ قرارات سريعة وفعَّالة، خاصة في المواقف التي يكون فيها الوقت جوهرياً.
- **توجيهات وتوقعات واضحة:** يقدم القادة الأوتوقراطيون تعليمات وإرشادات واضحة لمرؤوسيهم، ويقومون بتحديد المهام والأدوار والمسؤوليات بطريقة دقيقة ومُفصّلة، يساعد هذا المستوى من التفاصيل على التأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون ما هو متوقع منهم ويمكنهم تنفيذ المهام بأقل قدر من الالتباس أو الغموض (Rosing, et al., 2022) .
- **الإشراف والرقابة عن كثب:** يراقب القادة الأوتوقراطيون عن كثب أداء أعضاء فريقهم وتقدمهم، يقدمون لهم ملاحظات منتظمة، ويتدخلون عند الضرورة، يسمح هذا الإشراف الدقيق للقادة بتحديد ومعالجة أي مشكلات أو تحديات على الفور، ما يضمن إكمال المهام وفق توقعاتهم (Gastil, 1994) .
- **التواصل والتعاون المحدودان:** يحافظ القادة الأوتوقراطيون عادةً على أسلوب تواصل تنازلي، يحد من فرص أعضاء الفريق للتعبير عن آرائهم أو المساهمة في عمليات صُنع القرار، قد يؤدي هذا النهج الهرمي للتواصل إلى تثبيط الحوار المفتوح، وخنق الإبداع والابتكار داخل الفريق.

- **الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات:** يولي القادة الأوتوقراطيون قيمة عالية لاتباع القواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها، ويتوقعون أن يلتزم أعضاء فريقهم بهذه الإرشادات دون انحراف (Weber, 1947)، يمكن أن يساعد هذا التركيز الهيكل التنظيمي والنظام على الاتساق والقُدرة على التنبؤ داخل المنظمة ولكنه قد يحد أيضاً من المرونة والقُدرة على التكيف في مواجهة التغيير.

من الضروري ملاحظة أن السمات الرئيسية للقيادة الأوتوقراطية يمكن أن تختلف بين القادة الأفراد والسياقات التنظيمية؛ إذ تعتمد فَعَاليّة أسلوب القيادة الأوتوقراطية على عوامل مثل ديناميكيات الفريق والثقافة التنظيمية وطبيعة المهام أو الأهداف التي يتم السعي وراءها.

ثانياً: مزايا القيادة الأوتوقراطية وعيوبها:

يميل الأسلوب الأوتوقراطي إلى أن يبدو سلبياً تماماً، وهذا يحدث عند الإفراط في استخدامه أو تطبيقه على مجموعات أو مواقف خاطئة، ومع ذلك يمكن أن يكون مفيداً في بعض الحالات التي يلزم فيها السرعة في اتخاذ القرارات والتوجيهات الواضحة والتنفيذ الفعَّال للمهام، لا سيما في المواقف التي تتطلب إجراءات فورية أو رقابة صارمة وخاصة عندما يكون القائد الشخص الأكثر معرفة في المجموعة (Shaeffer, 2002).

تبرز فَعَاليّة القيادة الأوتوقراطية أيضاً في تخفيف الضغط عن الأفراد، ويمكن استخدام أسلوب القيادة هذا بشكل جيد في الحالات التي تنطوي على قدر كبير من الضغط، وفي المواقف المجهدة بشكل خاص، ويتيح ذلك لأعضاء المجموعة التركيز على أداء مهام محددة دون القلق بشأن اتخاذ قرارات معقدة، كما يوفر لهم الفرصة ليصبحوا على درجة عالية من المهارة في أداء واجبات معينة، وهو أمر مفيد في النهاية لنجاح المجموعة بأكملها (Wang, et al., 2018).

وأهم الاستخدامات تتركز في الصناعات التي يكون فيها موضوع السلامة الحياة أو الموت، الامتثال أو الالتزام الإجرائي ذا أهمية قصوى، وأثناء النزاعات العسكرية.

والقيادة الأوتوقراطية يمكن أن تكون مفيدة في بعض الأحيان، إلا أن هناك العديد من الحالات التي يمكن أن يكون فيها أسلوب القيادة هذا مشكلة، ويُنظر إلى الأشخاص الذين يمارسون أسلوب القيادة الأوتوقراطي بشكل خاطئ على أنهم مستبدون، متُسلطون، مسيطرون، وديكتاتوريون (Grint، 2010)، ويؤدي هذا في أغلب الأحيان إلى الاستياء بين أعضاء المجموعة، ويمكن أن ينتهي الأمر بالعاملين إلى انخفاض المعنويات التحفيز والرضا الوظيفي، وقد يشعر أعضاء الفريق أنَّهم غير متمكنين أو غير مسموعين، أو

غير مُقدرين، وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى خنق الإبداع والابتكار، لأنه لا يشجع على التواصل المفتوح أو مشاركة الأفكار، وقد يصل الأمر لترك العمل (Rosing, et al., 2022).

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية من حيث القابلية للتطبيق:

تُعدّ القيادة الأوتوقراطية أكثر فاعلية في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، أو التقيد الصارم بالقواعد أو الإجراءات، أو في المنظمات ذات الهيكل الهرمي، وتشمل الأمثلة المنظمات العسكرية، وبيئات التصنيع، وغيرها من السياقات التي يكون فيها الامتثال والكفاءة أمراً بالغ الأهمية، ومع ذلك قد يكون أقل ملاءمة في الصناعات القائمة على المعرفة، حيث يتم تقدير الإبداع والابتكار ومشاركة الموظفين.

وفي دراسة حديثة أجراها كل من (Rosing, et al., 2022)، بعنوان " *عندما يكون التوقيت مفتاحاً: ما مدى ارتباط القيادة الأوتوقراطية والديمُقراطية بثقة المتابعين في حالات الطوارئ* " تُعدّ قُدرة القادة على تنمية ثقة الآخرين بهم في حالات الطوارئ أمراً بالغ الأهمية لفَعَاليّة القيادة، وقد تركز هدف الدّراسة في معرفة أسلوب القيادة الأفضل من حيث خلق الثقة (الديمُقراطية أم الأوتوقراطية)، طُبقت الدّراسة على رجال الإطفاء، وبلغت عينة المسح الميداني 165 رجل إطفاء، بينما بلغت عينة التجربة 125 منهم، وكشفت النتائج أنَّ القيادة الأوتوقراطية ترفع الثقة خلال **مرحلة العمل**، من خلال زيادة قُدرة القائد، وفي المقابل، تُعزز القيادة الديمُقراطية الثقة في القائد خلال **المرحلة الانتقالية** برفع الروح المعنوية للقائد.

تُسلط نتائج هذه الدّراسة الضوء على أهمية خصائص القائد في حالات الطوارئ، مما يدل على قيمة المزج بين سُلوك القيادة الأوتوقراطية والديمُقراطية عبر مراحل أداء الفريق المختلفة لبناء الثقة بالقائد.

رابعاً: أمثلة على القادة الأوتوقراطيون:

يشمل التاريخ العديد من القادة الأوتوقراطيين، بدءاً من الشخصيات العسكرية مثل الجنرال "جورج باتون – George S، Patton" والقادة السياسيين مثل أدولف هتلر.

وفي عالم الأعمال، كان لبعض الرؤساء التنفيذيين، مثل "ستيف جوبز" من شركة "**Apple**"، طابع أوتوقراطي في بعض الأحيان، على الرغم من تُعدد جوانب أساليبهم القيادية (Northouse, 2018).

لا شك أن التاريخ قدم صوراً متنوعة للقادة الأوتوقراطيين، وكانت هناك فئة الطغاة والمهووسين مثل أتيلا الهون وأدولف هتلر وجوزيف ستالين، وفي المقابل كان عدد من القادة الأوتوقراطيين مبتكرين ساهموا في تطور الصناعات والمجتمعات.

وقد أدى التزامن بين الأفكار التقدمية والقيادة الأوتوقراطية إلى بعض الأحداث الهامة في التاريخ، مثل:

- صعود الإمبراطورية الرومانية تحت حكم يوليوس قيصر
- استيطان المستعمرات الأمريكية بفضل جون سميث.
- شعبية السيارات بفضل هنري فورد، الذي ساهم في تطوير خطوط التجميع وتوفير الاقتصاديات.

ويُعد فورد أحد أبرز نماذج القادة الأوتوقراطيين، ولا يزال حتى اليوم شخصية مثيرة للجدل، لكنه أوجد مئات آلاف الوظائف وزاد من أجور عمال خطوط التجميع.

بالمقابل، حظي هيوي لونج وريتشارد دالي – الزعيمان السياسيان في لويزيانا وشيكاغو – بشعبية كبيرة في ولايتيهما حتى عندما انتهكا العديد من القوانين (Shaeffer, 2002).

تستنتج الباحثة أن للقادة الأوتوقراطيين نماذج تاريخية متنوعة من عسكرية وسياسية وإدارية في عالم الأعمال، وعلى الرغم من السلبيات المرتبطة بهذا النوع من القيادة، أسهم بعض هؤلاء القادة في التقدم والنمو في مختلف المجالات، ومن المهم الإشارة إلى أن الأساليب القيادية لدى هؤلاء القادة كانت معقدة ومتُعددة الأوجه، ولا يمكن حصرها في الأوتوقراطية فقط.

خامساً: توضيح الفروقات بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية وكل من أسلوب القيادة (البيروقراطية، الديكتاتورية، والسلطوية/ الاستبدادية):

القيادة الأوتوقراطية – Autocratic leadership: يتخذ القادة الأوتوقراطيون القرارات من جانب واحد، دون السعي للحصول على مدخلات أو موافقة من أعضاء الفريق، إنهم يعطون الأولوية للأهداف التنظيمية على الحاجات الفردية، ويحافظون على رقابة صارمة على العمليات والأداء (Lewin, 1939).

القيادة البيروقراطية – Bureaucratic leadership: يؤكد القادة البيروقراطيون أهمية القواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي داخل المنظمة، فيتبعون العمليات والإجراءات المعمول بها بصرامة، وفي الأغلب ما يقدّرون الالتزام بالقواعد على الإبداع أو المرونة (Weber, 1947).

القيادة الديكتاتورية – Dictatorial leadership: تُعدُّ الوجه المتطرف من القيادة الأوتوقراطية، حيث يمارس القادة الديكتاتوريون السُلّطة المطلقة من خلال السيّطرة الكاملة على فرقهم، ويستخدمون في الأغلب الخوف أو الترهيب أو الإكراه للحفاظ على سلطتهم، يمكن أن يؤدي هذا النمط إلى بيئات عمل سامة وعواقب سلبية وخيمة على أعضاء الفريق والمنظمة كلّها (Snyder, 2013) .

القيادة السلطوية – Authoritarian leadership: أقرب ما تكون إلى القيادة الأوتوقراطية وتتشابه معها في أن القادة في هذين النمطين يحافظون على سيطرة صارمة على القرارات والعمليات، ومع ذلك، قد يكون القادة السلطويون أكثر انفتاحاً على المدخلات والتعليقات من أعضاء فريقهم أكثر من القادة الأوتوقراطيين، ومع أنهم لا يزالون يحتفظون بسلطة اتخاذ القرار النهائية (Alvesson, et al., 2012).

ترى **الباحثة** في الختام، أنَّه يمكن أن يكون أسلوب القيادة الأوتوقراطية فعَّالا في سياقات معينة حيث يكون اتخاذ القرار السريع والالتزام الصارم بالقواعد والهياكل الهرمية أمراً ضرورياً، ومع ذلك، يجب مراعاة آثارها السلبية المحتملة على معنويات الموظفين وتحفيزهم وإبداعهم، الفروق بين أساليب القيادة الاستبدادية والبيروقراطية والديكتاتورية والسلطوية ضرورية لفهمها من أجل تطبيق أسلوب القيادة المناسب في مواقف وسياقات تنظيمية محددة.

2-1-3-1-3 القيادة بعدم التدخُّل / السلبية – Laissez – faire:

تُعدُّ قيادة سياسة عدم التدخُّل، كما حددها **Kurt Lewin** في دراسته عام 1939، أسلوباً للقيادة حيث يتخذ القائد نهج عدم التدخُّل، فيسمح لأعضاء الفريق باتخاذ قراراتهم الخاصة والعمل بشكل مستقل، وفي هذا الأسلوب، يقدم القادة الحد الأدنى من التوجيه أو الرقابة، ويثقون في أعضاء فريقهم لحل المشكلات وإدارة المهام أنَّفسهم، يؤكد أسلوب القيادة بعدم التدخُّل على الاستقلالية الفردية والحرية داخل الفريق، والتي يمكن أن تشجع الإبداع والابتكار، ومع ذلك، يمكن أن يؤدي أيضاً إلى نقص التوجيه والتماسك إذا لم يكن أعضاء الفريق لديهم دوافع ذاتية أو يحتاجون إلى مزيد من التوجيه (Lewin, 1939) .

وعرفها **Northouse** في كتابه " **القيادة: النظرية والتطبيق** " عام 2018 قيادة سياسة عدم التدخُّل، أنَّها أسلوب القيادة الذي يتميز بالحد الأدنى من المشاركة في عمليات صُنع القرار، وهذا يسمح لأعضاء الفريق

بتحمل المسؤولية عن مهامهم واتخاذ القرارات بشكل مستقل، يؤكد أسلوب القيادة هذا من وجهة نظره على الاستقلالية الفردية والتوجيه الذاتي، مع قيام القادة بدور الميسرين بدلاً من السلطات التوجيهية كما وعرف باسم القيادة التفويضية (Northouse, 2018).

أولاً: صفات قادة عدم التدخُّل:

الاستقلالية: يمنح قادة سياسة عدم التدخُّل أعضاء الفريق حرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات باستمرار.

الثقة: يُظهر هؤلاء القادة ثقتهم في قدرات أعضاء فريقهم وخبراتهم، وهذا يسمح لهم بالحصول على ملكية عملهم (Breevaart, et al., 2016).

الحد الأدنى من التدخُّل: لا يتدخل قادة سياسة عدم التدخُّل إلا عند الضرورة، ويُسمح لفرقهم بالتعلم من الأخطاء وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات (Deichmann, et al., 2015).

الدعم: مع أنهم قد لا يوجهون أعضاء الفريق بنشاط، إلا أن قادة سياسة عدم التدخُّل متاحون لتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة (Chughtai, et al., 2021) .

ثانياً: مزايا قادة عدم التدخُّل/ السلبيين وعيوبهم:

تشمل مزايا قيادة سياسة عدم التدخُّل زيادة الإبداع والابتكار والرضا الوظيفي بسبب المستويات العالية من الاستقلالية الممنوحة لأعضاء الفريق (Skogstad et al., 2014)، **وفيما يلي أهم المزايا:**

- **تشجيع الإبداع والابتكار:** من خلال تزويد أعضاء الفريق بحرية الاستكشاف والتجربة، يمكن لقيادة عدم التدخُّل أن تُعزز بيئة أكثر إبداعاً وابتكاراً، يمكن أن يكون هذا مفيداً بشكل خاص في الصناعات التي يكون فيها التغيير والتكيف المستمر ضروريين للنجاح.
- **يُعزز النمو الشخصي والتنمية:** الاستقلالية الممنوحة لأعضاء الفريق تسمح لهم بتطوير مهاراتهم، والتعلم من أخطائهم، وتحمل مسؤولية نجاحهم، هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والنمو الشخصي (Xu, et al., 2016) .
- **يُعزز ثقافة العمل الإيجابية:** من خلال الوثوق بأعضاء الفريق لاتخاذ قراراتهم الخاصة والعمل بشكل مستقل، بحيث يمكن لقيادة عدم التدخُّل أن تخلق بيئة عمل أكثر فَعَاليّة وإيجابية (Dulebohn, et al., 2012).

ومع ذلك، تشمل العيوب المحتملة لقيادة سياسة عدم التدخُّل انخفاضاً في تماسك الفريق، وبُطئاً في عمليات صُنع القرار، واحتمال نقص المساءلة أو التوجيه في الفرق (Hammond et al., 2020)، **وفيما يلي أهم العيوب:**

- **الافتقار إلى التوجيه:** في حالة عدم وجود توجيه واضح، قد يصاب أعضاء الفريق بالارتباك أو يفقدون رؤية أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى عدم الكفاءة أو عدم التماسك داخل الفريق (Lopes, 2015).
- **عدم الاتساق في صُنع القرار:** عندما يُمنح أعضاء الفريق حرية اتخاذ قراراتهم أنَّفسهم، فقد يكون هناك تناقضات في النهج أو النتائج، قد يؤثر سلباً في الأداء العام للمنظمة (Lopes, 2015).
- **إمكانية انخفاض الإنتاجية:** قد لا تكون قيادة "دعه يعمل" مناسبة للفرق التي تتطلب إشرافاً أو توجيهاً عن كثب لتظل متحفزة ومنتجة، قد ينتج عن هذا الأسلوب إنتاجية منخفضة إذا لم يكن أعضاء الفريق مدفوعين أنَّفسهم أو يفتقرون إلى المهارات اللازمة للعمل بشكل مستقل.
- **عدم الفَعَاليّة في حالات الأزمات:** في أوقات الأزمات أو عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرارات سريعة، قد لا تكون قيادة عدم التدخُّل هي النهج الأكثر فاعلية، يمكن أن يؤدي عدم وجود توجيه أو توجيه واضح إلى تأخيرات في اتخاذ القرار، قد يكون ضاراً في المواقف شديدة الضغط.

من المهم ملاحظة أن مزايا قيادة عدم التدخُّل وعيوبه قد تختلف اعتماداً على الفريق المحدد والسياق التنظيمي، فقد يكون أسلوب القيادة هذا أكثر فاعلية في مواقف معينة، مثل الِفرق ذات المهارات العالية والدوافع الذاتية أو في الأعمال الإبداعية حيث يتم تقويم الابتكار.

ثالثاً: القيادة بعدم التدخُّل من حيث القابلية للتطبيق:

يمكن أن تكون قيادة سياسة عدم التدخُّل أكثر فاعلية وقابلة للتطبيق في مواقف محددة، مثل:

المؤسسات الأكاديمية أو البحثية: في البيئات التي يُجري فيها الخبراء أبحاثاً أو يتابعون دراسات متقدمة، يمكن أن تكون قيادة عدم التدخُّل فعَّالة من خلال السماح للأفراد بحرية استكشاف مجالات اهتمامهم وتطوير جدول أعمالهم البحثي دون إشراف مفرط (Bass, et al., 2006) .

الشركات الناشئة أو المشاريع الريادية الصغيرة: في المؤسسات الناشئة، حيث يُتوقع في الأغلب من الموظفين أن يكونوا موجهين ذاتياً وقادرين على العمل بشكل مستقل، يمكن لقيادة عدم التدخُّل تمكينهم من تولي مهامهم والمساهمة في نمو المشروع ونجاحه (Hmieleski, et al., 2007).

المنظمات التي تتبنى فرقاً مدارة ذاتياً: يمكن أن تكون قيادة سياسة عدم التدخُّل قابلة للتطبيق في المنظمات التي تستخدم فرقاً ذاتية الإدارة، حيث يدير أعضاء الفريق عملهم بشكل جماعي، ويتخذون القرارات، ويراقبون أداءهم دون إشراف مباشر (Langfred, 2000) .

الصناعات التي يكون فيها التكيف السريع والتعلم ضروريين: في الصناعات التي يكون فيها التغيير المستمر والتعلم أمراً بالغ الأهمية، يمكن لقيادة عدم التدخُّل أن تشجع الموظفين على التجربة والتعلم من أخطائهم والتكيف مع المواقف الجديدة دون الخوف من الفشل أو القيود الصارمة (Yukl, 2012) .

ومن وجهة نظر الباحثة، تكون قيادة عدم التدخُّل أكثر فاعلية في المواقف التي يتمتع فيها أعضاء الفريق بمهارات عالية، دوافع ذاتية، وخبرة في أدوارهم، وهذا يسمح لهم بالعمل بشكل مستقل مع الحد الأدنى من الإشراف، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون أسلوب القيادة هذا أكثر ملاءمة في الصناعات الإبداعية أو الموجهة نحو البحث حيث تكون المرونة والابتكار من العوامل الرئيسية فيها.

رابعاً: أمثلة على قادة عدم التدخُّل:

يُستشهد بـ Warren Buffet في الأغلب، الرئيس التنفيذي لشركة Berkshire Hathaway، كمثال لقائد عدم التدخُّل بسبب نهج عدم التدخُّل في إدارة شركاته، ويثق بفرق القيادة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل (Cunningham, 2021).

كما لدينا Mary Barra، الرئيس التنفيذي لشركة General Motors، حيث اشتهرت باستعدادها لتمكين فريق إدارتها من اتخاذ قرارات مهمة، من خلال تشجيع مدرائها التنفيذيين على تحمل المسؤولية عن إداراتهم، وتُعزز Barra من خلال أسلوبها القيادي الشعور بالملكية والاستقلالية في جميع أنحاء المنظمة (Goudreau, 2014) .

كما ويُعتبر كل من Sergey Brin وLarry Page مؤسسي شركة Google، من مُشجعي ثقافة الابتكار من خلال السماح للموظفين بتخصيص 20٪ من وقت عملهم لمتابعة مشاريعهم الخاصة، وأدى نهج عدم التدخُّل في القيادة هذا إلى تطوير العديد من المنتجات الناجحة، مثل Gmail وخرائط Google وأخبار Google (Bock, 2015).

2-1-3-2 الأنماط الحديثة:

ظهرت أساليب القيادة الحديثة كاستجابة للمشهد التنظيمي المتطور، مدفوعة بعوامل مثل العولمة والتقدم التقاني والطبيعة المتغيرة للعمل، حيث تركز هذه الأساليب على تمكين العاملين وإشراكهم ودعمهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة والمساهمة في نجاح مؤسساتهم.

ومن أهم رواد أساليب القيادة الحديثة والأكثر تأثيراً في عصرنا الحالي نجد:

- **دانيال جولمان – Daniel Goleman**، الذي قدم مفهوم الذكاء العاطفي (EQ) ودوره في القيادة الفعَّالة، يؤكد عمل Goleman أهمية الوعي الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية لدى القادة (George, 2003).
- **روبرت ك. جرينليف – Robert K. Greenleaf**، الذي ابتكر مصطلح "**القيادة الخادمة**" وشدد على أهمية خدمة القادة لفرقهم ووضع حاجاتهم أولاً، حيث يركز هذا النمط من القيادة على نمو ورفاهية أعضاء فريقهم، وتعزيز بيئة داعمة وفعَّالة (Greenleaf, 1977).
- **جيم كولينز – Jim Collins**، الذي حدد مفهوم "المستوى الخامس من القيادة – Level 5 leadership " في كتابه "Good to Great"، يُظهر قادة المستوى الخامس مزيجاً من التواضع الشخصي والإرادة المهنية، ويعملون باستمرار من أجل تحقيق أفضل مصالح المنظمة بدلاً من السعي وراء الاعتراف الشخصي(Collins, 2001) .

وفيما يلي، ستتعرض الباحثة أهم الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت كفاءتها في مختلف المجالات، ومنها:

القيادة التحويلية – Transformational leadership:

وهي أسلوب قيادي يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز التوقعات وتحقيق نتائج استثنائية، ويتصف القادة التحويليون بالرؤية والقُدرة على توصيل آراء وأفكار مقنعة تنشط فريقهم، كما أنهم يشجعون النمو الشخصي والإبداع والابتكار بين أعضاء فريقهم، وظهر مفهوم القيادة التحويلية في السبعينيات من القرن الماضي، حيث ساهم العديد من الرواد الرئيسيين في تطويره وشعبيته.

James V. Downton (1973): كان Downton أول من أدخل مصطلح "القيادة التحويلية" في كتابه "القيادة المتمردة: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية – Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process"، حيث درس إمكانية وكيفية يمكن إحداث القادة تغييراً وتحولاً كبيراً داخل مؤسساتهم من خلال إلهام المتابعين برؤية المشتركين وهدفهم (Downton, 1973) .

James MacGregor Burns (1978): توسع Burns في أفكار Downton في كتابه الأساسي "القيادة"، لقد ميز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث تميزت الأخيرة بالقادة الذين يشاركون ويحفزون أتباعهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والنمو الشخصي، كما وضع عمل Burns الأساس للبحث المستقبلي في القيادة التحويلية (Burns, 1978) .

Bernard M. Bass (1985): طور Bass مفهوم القيادة التحويلية، وحدد أربعة مكونات رئيسية تميز أسلوب القيادة هذا: التأثير المثالي، التحفيز الروحي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، أثر عمله بشكل كبير في فهم القيادة التحويلية وتطبيقها في سياقات مختلفة (Bass, 1985) .

Bruce J. Avolio (1999): إلى جانب Bass، ساهم Avolio بشكل كبير في البحث عن القيادة التحويلية، لقد تعاونوا في العديد من الدراسات، وقاموا بتطوير استبانة القيادة متُعددة العوامل (MLQ)، وهي أداة مستخدمة على نطاق واسع لتقويم أساليب القيادة، نشر Avolio أيضاً على نطاق واسع في هذا الموضوع، فزاد من تحسين فهم القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء التنظيمي (Avolio, et al., 1999).

- **التأثير المثالي:** يعمل القادة التحويليون كنماذج يحتذى بها، ويظهرون معايير أخلاقية عالية، ونزاهة، وجدارة بالثقة.
- **التحفيز الروحي:** ينقل هؤلاء القادة رؤية واضحة ومقنعة، ويلهمون ويحفزون فرقهم للعمل نحو أهداف مشتركة.
- **الإثارة الفكرية:** يتحدى القادة التحويليون أعضاء فريقهم للتفكير بشكل خلاق، وتشجيع الابتكار وحل المشكلات.
- **الاعتبارات الفردية:** إنهم يهتمون بالحاجات الفردية لأعضاء فريقهم، ويقدمون الدعم والتدريب والتوجيه للنمو الشخصي والمهني.

ترى الباحثة أنَّ هؤلاء الرواد قد أدّوْا دوراً مهماً في تشكيل مفهوم القيادة التحويلية، مهد الطريق لمزيد من البحث والتطبيق العملي في مختلف البيئات التنظيمية.

القيادة الخادمة – Servant leadership:

وهي أسلوب قيادي يؤكد أهمية خدمة الآخرين، ووضع حاجات أعضاء الفريق أولاً، مع التركيز على التعاطف والرحمة والدعم، حيث قدم Robert K. Greenleaf هذا المفهوم لأول مرة في مقالته عام 1970، "**الخادم كقائد – The Servant as Leader**"، يركز القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة الخادمة على نمو أعضاء فريقهم ورفاهيتهم، وتعزيز بيئة داعمة.

تشمل الخصائص الرئيسية لأسلوب القيادة الخادمة، (التعاطف، الاستماع الفعَّال، الإشراف، والالتزام بالتنمية الشخصية والمهنية) لأعضاء فريقهم (Sousa, et al., 2018).

القيادة الأصيلة – Authentic leadership:

القيادة الأصيلة هي أسلوب قيادة يؤكد السلوك الصادق الواعي بذاته والشفاف، تصف القادة الأصيلين بالإخلاص لقيمهم ومعتقداتهم، ويلتزمون بالسلوك الأخلاقي ويشجعون أعضاء فريقهم على تبنيه، قدم Bill George المفهوم في كتابه الصادر عام 2003 بعنوان "القيادة الأصيلة – Authentic Leadership".

تشمل المكونات الرئيسية للقيادة الأصيلة: (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، منظور أخلاقي داخلي لا يتزعزع).

القيادة الرشيقة – Agile leadership:

القيادة الرشيقة هي أسلوب ظهر استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، يتسم القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة الرشيقة بالقُدرة على التكيف والمرونة، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة بفَعَاليّة للتغيير، ويعطون

الأولوية للتعاون والتعلم المستمر ومواكبة التطورات، وهذا يمكّن فرقهم من تجاوز حالة عدم اليقين وتحقيق النجاح.

تشمل السمات الرئيسية للقيادة الرشيقة، (القُدرة على التكيف والاستجابة، مهارات الاتصال القوية، التركيز على تقديم قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة)، (Moe , et al., 2018).

تستنتج الباحثة، أنَّ أساليب القيادة الكلاسيكية والحديثة لعِبت أدواراً مهمة في تشكيل الإدارة التنظيمية وديناميكيات الفريق عبر التاريخ.

حيث وضعت الأنماط الكلاسيكية مثل الأوتوقراطية والديمُقراطية وعدم التدخُّل، الأساس لفهم القيادة وقدمت رؤى عن كيفية تأثير الأساليب المختلفة في أداء الفريق واتخاذ القرار ورضا الموظفين.

في المقابل، ظهرت أساليب القيادة الحديثة، بما في ذلك القيادة التحويلية والخادمة والأصيلة وغيرها من الأنماط، استجابة للحاجات المتطورة للقوى العاملة اليوم والأهمية المتزايدة لتعزيز الابتكار والتعاون والقيم المشتركة، تؤكد هذه الأساليب المعاصرة على أهمية تمكين الموظفين واعتماد نهج أكثر تركيزاً على العاملين.

ويجدر بنا أن ندرك أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد فعَّال عالمياً، حيث أن لكل منها نقاط قوتها وضعفها، القادة الناجحون هم أولئك الذين يمكنهم تكييف نهجهم وفقاً للحاجات والخصائص المحددة لفرقهم ومؤسساتهم، هذه القُدرة على التكيف ضرورية في التنقل في مشهد القيادة المعقد والمتغير باستمرار.

ومع استمرار تقدم مجال أبحاث القيادة، من الضروري أن يظل القادة على اطلاع بالاتجاهات والأفكار الجديدة، سيمكنهم ذلك من دمج أفضل جوانب أساليب القيادة الكلاسيكية والحديثة بشكل فعَّال في نهجهم الإداري، في النهاية إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي عبر مختلف الصناعات والمجالات.

خُلاصة المبحث الأول:

تم تقسيم استكشاف مفهوم القيادة في هذا المبحث عبر أربعة محاور رئيسية تتعمق في التطور للقيادة وماهيتها وأهم النظريات والأنماط القيادية.

يُلقي **المحور الأول** الضوء على التطور التاريخي لمفهوم القيادة، متتبعاً أصوله وتقدمه عبر العصور، حيث يوفر هذا الفحص أساساً متيناً لفهم التغييرات والتكيفات التي مرت بها القيادة استجابةً لمختلف الحاجات المجتمعية والتنظيمية.

المحور الثاني يناقش ماهية القيادة، ويدرس عناصرها الأساسية، وخصائصها، والتفاعل بين القادة والأتباع، هذا الفهم ضروري لتعرّف المبادئ الأساسية التي تُشكل القيادة الفعَّالة.

يركز **المحور الثالث** على نظريات القيادة المختلفة، بما في ذلك نظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظرية الموقفية، والنظريات الحديثة، من خلال تحليل هذه النظريات يمكننا أن نفهم بشكل أفضل وجهات النظر والأساليب المختلفة التي تُعلم ممارسة القيادة والبحوث، وهذا يساهم في فهم أكثر شمولاً للموضوع.

أخيراً، يتحدث **المحور الرابع** عن أنماط القيادة المختلفة، بدءاً من الكلاسيكية إلى الحديثة، وتأثيرها على الإدارة التنظيمية وديناميكيات الفريق، ومن خلال مقارنة هذه الأنماط، يمكننا تحديد نقاط القوة والضعف والتطبيق في سياقات ومجالات متنوعة، يُسمح للقادة في النهاية باتخاذ قرارات أكثر استنارة في نهجهم القيادي.

بصورة عامة حاولت الباحثة أن توفر في هذا المبحث فهماً شاملاً لمحور القيادة وأنماطها، وأن تُقدم رؤى قيّمة حول التطور والطبيعة والنظريات والأنماط، لتعرّف التعقيدات والفروق الدقيقة للقيادة وكيفية تحسين الأداء التنظيمي ورضا الموظفين في مختلف البيئات.

المبحث الثاني: رأس المال النفسيّ

تمهيـد:

تبحث جميع المنظمات باستمرار عن طرائق لتحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية في بيئة الأعمال التنافسية والمتطورة بشكل متسارع، ويُعتبر أحد أهم الأساليب الواعدة لتحقيق هذه الأهداف هو التركيز على رأس المال النفسيّPsyCap ، حيث يُعدّ رأس المال النفسيّ مفهوماً حديثاً نسبياً في مجال علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي، ويمثل مجموعة من الموارد النفسيّة الإيجابية التي يمكن للموظفين تطويرها وتسخيرها لتحسين أدائهم ورفاههم في مكان العمل (Luthans, et al., 2007).

يتألف رأس المال النفسيّ من أربع مكونات مترابطة (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، والتفاؤل)، واكتسب هذا المفهوم اهتماً كبيراً في السنوات الأخيرة، عندما ثبت تأثيره الكبير في جوانب مختلفة من أداء الموظف، بما في ذلك الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والالتزام التنظيمي (Ozcelik, et al., 2020) لذلك يمكن للمنظمات حصد الفوائد الكبيرة، كزيادة الإنتاجية، تقليل معدل الدوران، وتحسين الأداء العام، من خلال تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتعزيز تطوير رأس المال النفسيّ للعاملين.

انطلاقاً مما سبق، يتناول هذا المبحث الإطار النظري لرأس المال النفسيّ من خلال المحاور التالية:

- **المحور الأول:** التطور التاريخي لرأس المال النفسيّ
- **المحور الثاني:** مفهوم رأس المال النفسيّ
- **المحور الثالث:** أبعاد رأس المال النفسيّ
- **المحور الرابع:** تأثير رأس المال النفسيّ في الأفراد والمنظمات
- **المحور الخامس:** التدخُّلات والإستراتيجيات لتطوير رأس المال النفسيّ
- **المحور السادس:** الانتقادات واتجاهات البحث المستقبلية لرأس المال النفسيّ

خُلاصة المبحث الثاني

2-2-1 التطور التاريخي لرأس المال النفسيّ:

2-2-1-1 تطور مفهوم رأس المال النفسيّ:

تطور مفهوم رأس المال النفسيّ من تكامل العديد من الموارد النفسيّة الإيجابية، ويعود الفضل لـ Fred Luthans وزملاؤه في تطوير إطار رأس المال النفسيّ، وإلقاء الضوء على إمكانات هذه الموارد في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي (Luthans, et al., 2007)، ويمكن إرجاع التطور التاريخي لرأس المال النفسيّ وأصوله إلى عدة مجالات ونظريات مترابطة فيما بينها، ستناقشها الباحثة على الشكل التالي:

أولاً: علم النفس الإيجابي – Positive psychology:

تعود جذور رأس المال النفسيّ إلى علم النفس الإيجابي، وهو المجال الذي ابتكره Martin Seligman & Mihaly Csikszentmihalyi في أواخر التسعينيات، حيث يركز علم النفس الإيجابي على الدّراسة العلمية لتطور وازدهار الإنسان ونقاط قوته، مع تأكيد على أهمية فهم ما يجعل الحياة تستحق العيش (Seligman, et al., 2000).

ثانياً: المنحة التنظيمية الإيجابية – Positive organizational scholarship (POS):

بناءً على أسس علم النفس الإيجابي، ظهر مجال المنح التنظيمية الإيجابية في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، بقيادة باحثين مثل (Kim Cameron, Jane Dutton, & Robert Quinn)، تركز المنحة التنظيمية الإيجابية على الجوانب الإيجابية للحياة التنظيمية، ودراسة الظواهر مثل القيادة الإيجابية، والازدهار، والسُلوكات الفاضلة (Cameron, et al., 2003).

ثالثاً: السلوك التنظيمي الإيجابي – Positive organizational behavior (POB):

قدم Fred Luthans، الباحث البارز في مجال السلوك التنظيمي، مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حيث يُعد السلوك التنظيمي الإيجابي مجالاً فرعياً لعلم النفس الإيجابي، مع التركيز على دراسة نقاط القوة الإيجابية للموارد البشرية والقدرات النفسيّة التي يمكن إدارتها لتحسين الأداء داخل المنظمات، ويؤكد النهج القائم على نقاط القوة لتطوير الموظفين والنجاح التنظيمي، (Luthans, 2002).

2-2-1-2 إطار رأس المال النفسيّ:

تم تطوير إطار رأس المال النفسيّ من قبل Fred Luthans وزملائه، بدمج أربعة موارد نفسية إيجابية:) الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) ، وتم اختيار هذه الموارد بناءً على أدلتها التجريبية ونظريتها وفائدتها العملية، بالإضافة إلى إمكانية تطويرها وإدارتها (Luthans, et al., 2007) .

2-2-1-3 البحث في أبعاد رأس المال النفسيّ:

كل بعد من الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسيّ له تاريخه الثري ومجموعة الأبحاث الخاصة به، مع رواد مثل Albert Bandura (الكفاءة الذاتية)، وCharles Snyder (الأمل)، وMartin Seligman (التفاؤل)، Norman Garmezy & Emmy Werner (المرونة) والمساهمة في تنميتها وفهمها.

ترى الباحثة أنَّ التطور التاريخي لرأس المال النفسيّ ينبع من تكامل هذه المجالات والنظريات، التي أدت إلى الاعتراف به حالياً كعامل مهم يؤثر في الأداء الفردي والتنظيمي.

2-2-2 مفهوم رأس المال النفسيّ – Psychological Capital:

يُعرَّف رأس المال النفسيّ على أنه حالة فردية من التطور النفسيّ الإيجابي، التي تتميز بامتلاك الثقة المتمثلة بالكفاءة الذاتية من خلال المهام الصعبة التي يمكن إكمالها بنجاح ودفع الجهود اللازمة، والتفسير الإيجابي للأحداث والذي يمكن التعبير عنه بالتفاؤل، بالإضافة إلى الأهداف التي يجب الالتزام بها بشكل يمكن إعادة تحديدها لتحقيق النجاح، والتي يمكن التعبير عنها بالأمل (Luthans, et al., 2007).

مع ارتباط رأس المال النفسيّ بشكل شائع بـ (Avolio & Youssef & Luthans) عام 2007، وَجَب الاعتراف أنَّ باحثين آخرين قد ساهموا في تطوير هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، فيما يلي تعرض الباحثة مجموعة من التعاريف لبعض الرواد:

Martin Seligman (2011): قدم رائد علم النفس الإيجابي Seligman، في كتابه "السعادة الحقيقة – Flourish"، نموذج PERMA، الذي يتضمن خمسة عناصر تساهم في الرفاهية: (المشاعر الإيجابية،

المشاركة، العلاقات، المعنى، والإنجاز) ، وهي لم تُصَّنف صراحةً على أنها رأس مال نفسي، إلا أن هذه العناصر تشترك في أوجه التشابه مع مكونات رأس المال النفسيّ، وهذا يبرز أهمية تنمية الموارد النفسيّة الإيجابية لرفاهية الأفراد (Seligman, 2011) .

Chen & Lim (2012): اقترح كل من Chen & Lim في دراستهما نموذجاً ثنائي الأبعاد لرأس المال النفسيّ، والذي يتكون من الموارد الشخصية (الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل) والموارد الاجتماعية (الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي) ، حيث يقترحان في بحثهما أنَّ الفهم العميق لرأس المال النفسيّ، بما في ذلك الموارد الشخصية والاجتماعية، يمكن أن يتنبأ بشكل أفضل برفاهية العامل وأدائه (Chen, et al., 2012).

أي يتمثل تعريفهم لرأس المال النفسيّ على أنه مظهر من مظاهر الحالة النفسيّة الإيجابية، التي تؤثر إيجابياً في توضيح إدراك العاملين لقدراتهم في العمل، وفي عام 2013 تم تعريف رأس المال النفسيّ أيضاً على أنه واحدة من أكثر الوسائل المؤّثرة في تحقيق الأداء التنظيمي، ويتضمن تشخيص القدرات النفسيّة التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفَعَاليّة، وتحديد الصفات الشخصية المساهمة في إنتاجية الفرد إيجابياً.

وهذا يتماشى مع نظرية **Stevan Hobfoll** (1989) أيضاً للحفاظ على الموارد (COR) هي نظرية مؤثرة تؤكد أهمية الموارد في إدارة الضغوط النفسيّ وتحقيق الرفاهية، وبم تعرّف صراحةً باسم رأس المال النفسيّ، إلا أن هذه النظرية تؤكد دور الموارد (بما في ذلك الموارد النفسيّة) في منع الإجهاد وتعزيز المرونة، بطريقة أُخرى تعني إمكانية تنقل الموارد النفسيّة مع بعضها وتفاعلها بشكل تعاوني لإنتاج مظاهر متباينة بمرور الوقت عبر السياقات، والقواسم المشتركة، و**يشترك كل من الأمل والكفاءة الذاتية والمرونة والتفاؤل في الشعور بالسيّطرة والسعي لتحقيق الهدف**، والتقويم الإيجابي للظروف أيضاً واحتمال النجاح على أساس الجهد والمثابرة (Hobfoll, 1989).

وتُلاحظ الباحثة أنَّ Seligman و Chen & Lim و Hobfoll قد قدموا مساهمات كبيرة لفهم الموارد النفسيّة الإيجابية، إلا أنهم لم يحددوا أو يشرحوا رأس المال النفسيّ خاصةً كما فعل كل من (Youssef & Luthans & Avolio)، حيث يتميز الفهم الحالي لرأس المال النفسيّ في قابلية قياسه وإدارته وتطويره إلى ما لا نهاية، مع الإشارة في الوقت ذاته إلى طرق محّددة للاستثمار تنظيمياً، ومع ذلك لا يمكن إنكار عمل الرواد الآخرين في المساعدة على توسيع فهم الموارد النفسيّة الإيجابية وأهميتها في الإعدادات التنظيمية.

2-2-3 أبعاد رأس المال النفسيّ:

يتكون رأس المال النفسيّ من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، والتفاؤل)، المعروفة باسم موارد **HERO**، تمت دراسة هذه الأبعاد والتحقق من صحتها على نطاق واسع وفي سياقات مختلفة. فيما يلي نظرة عامة على كل بعد من هذه الأبعاد:

2-2-3-1 الكفاءة الذاتية – Self-efficacy:

الكفاءة الذاتية هي عنصر أساسي في رأس المال النفسيّ وتمثل إيمان الفرد بقدرته على إنجاز المهام وتحقيق النتائج المرجوة، تم تقديمه لأول مرة بواسطة **Albert Bandura** في نظريته "**التعلم المعرفي الاجتماعي**" التي قام بتطويرها ما بين عامي 1977 – 1997، تمت دراسة الكفاءة الذاتية على نطاق واسع في سياقات مختلفة، وقد تم توثيق تأثيرها في الأفراد والمؤسسات بشكل كبير، وذلك بسبب الدور الحيوي الذي تؤديه في تحفيز الأفراد على اتخاذ الإجراءات والاستمرار في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف (Bandura, 1977).

تم ربط الكفاءة الذاتية بالعديد من النتائج الإيجابية في مكان العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتطوير الوظيفي، والتحفيز (Abele, et al., 2009)، ومن أهم ما يميز العاملين ذوي الكفاءة الذاتية العالية، الأهداف الصعبة التي يضعونها، ويستمرون في مواجهة جميع العقبات والتحديات التي تواجههم في سبيل تحقيقها، بالإضافة إلى بحثهم الدائم والمستمر عن فرص للنمو والتنمية.

وتتكون الكفاءة الذاتية من أربعة مصادر: (الخبرة والإتقان، النمذجة غير المباشرة، الإقناع الاجتماعي، والتحفيز العاطفي الفيزيولوجي)، (Bandura, 1977).

علاوة على ذلك، للكفاءة الذاتية دورٌ مهمٌ في مجال القيادة، حيث يميل القادة ذوو الكفاءة الذاتية العالية إلى أن يكونوا أكثر فاعلية وابتكاراً وقُدرة على إلهام وتحفيز فرقهم (Hannah, et al., 2008)، من المرجح أيضاً أن يُهيّئ هؤلاء القادة بيئة عمل إيجابية ويُعزّزوا تنمية الكفاءة الذاتية لدى موظفيهم (Luthans, et al., 2002).

أما في سياق التعليم، وُجد أن الكفاءة الذاتية تؤثر في التحصيل الأكاديمي، والتحفيز، وإستراتيجيات التعلم، ويشارك الطلاب ذوو الكفاءة الذاتية العالية في التعلم العميق، واستخدام تقنيات فعَّالة لحل المشكلات المعقدة، والخوض في التحديات والمهام الصعبة (Schunk, et al., 2009).

وارتبطت الكفاءة الذاتية بشكل فعَّال بالصحة العقلية والرفاهية، حيث يميل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية إلى تجربة مستويات أقل من التوتر والقلق والاكتئاب، ويظهرون إستراتيجيات أفضل للتكيف في مواجهة المصاعب والتحديات (Schwarzer, et al., 2013).

تستنتج الباحثة أنَّ الكفاءة الذاتية بناء نفسي قوي له آثار بعيدة المدى في الأفراد والمنظمات، حيث يمكن أن يؤدي تطوير الكفاءة الذاتية إلى تحسين الأداء والتحفيز والرفاهية والنجاح الشامل في مختلف مجالات الحياة.

2-2-3-2 الأمل - Hope:

يُعد الأمل مصدر التحفيز الذي يمثل القُدرة المرجعية الذاتية في بدء ومواصلة الإجراءات المطلوبة للوصول إلى الهدف المحدد، وممثلاً للطاقة التحفيزية التي تحدد طريقة تحقيق الأهداف الوظيفية، ويتم تعريفه على أنه تفسيرات أو مشاعر بشأن الأهداف والمستقبل (Pedrotti, et al., 2009)

ويُعد Snyder باحثاً بارزاً في مجال الأمل، قام بتأليف العديد من المقالات وفصول الكتب حول نظرية الأمل وتطبيقاتها في سياقات مختلفة.

حيث عرّف الأمل، أنَّه حالة تحفيزية إيجابية تتكون من عنصرين أساسيين: الطاقة الموجهة للهدف (Agency) ومسارات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف (pathways)، (Snyder, 2002)، ويُعد هذا المفهوم جزءاً لا يتجزأ من تعزيز الدافع والمرونة وتحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات والقادة.

يمكن فهم الدور العميق للأفراد والمنظمات والقادة من خلال تأثيره في جوانب مختلفة، بما في ذلك تحديد الأهداف وحل المشكلات والمرونة ورفاهية الموظفين:

- **تحديد الأهداف:** الأمل يسهل وضع أهداف قابلة للتحقيق ويوفر التصميم على متابعتها، حيث يمكّن الأفراد والمنظمات من مواجهة التحديات، وتعزيز دوافعهم ومشاركتهم (Luthans, et al., 2007).
- **حل المشكلات:** يشجع الأمل على تطوير مسارات بديلة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتعزيز التفكير الإبداعي والمرونة لدى الأفراد والمنظمات (Snyder , et al., 2002)

- **المرونة:** يُعزز الأمل المرونة، ويساعد الأفراد والمنظمات على التعافي من التحديات والنكسات وخيبات الأمل (Luthans, et al., 2007) .
- **رفاهية العامل:** يرتبط الأمل إيجابياً بالرضا الوظيفي والمشاركة والرفاهية النفسيّة بين الموظفين، فيساهم في تحسين الأداء وتقليل معدل دوران الموظفين (Reichard, et al., 2013).

2-2-3-3 التفاؤل – Optimism:

التفاؤل توقع إيجابي عام للمستقبل (Carver, et al., 2010) ، ويُعدّ بناءً نفسيّاً يعكس ميل الفرد إلى الحفاظ على نظرة إيجابية وتوقع نتائج إيجابية في مجالات الحياة المختلفة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمل والمرونة والكفاءة الذاتية، وكلها تساهم في رأس المال النفسيّ العام للفرد.

حيث يميل الأفراد المتفائلون إلى إرجاع النتائج الإيجابية إلى أسباب داخلية ومستقرة وعالمية، بينما يعزون النتائج السلبية إلى عوامل خارجية وغير مستقرة ومحددة، يُعزز أسلوب الإحالة هذا إستراتيجيات التكيف ورفاهية أفضل وأداء أعلى.

يمكن تعريف التفاؤل أنَّه نية نفسية وتوقع أفضل النتائج الممكنة، والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً في الصحة العقلية والبدنية للناس، وهذا ما يمنح الأفراد فرصة لجعل حياتهم أكثر سهولة وأبعد عن التوتر، ينأى المتفائلون أنَفسهم عن الاكتئاب واليأس بتوقع عام لمستقبل أفضل (Keles, 2011).

وفي سياق الأفراد والمنظمات، وجد التفاؤل دوراً حيوياً في عدة جوانب أهمها:

- **الأداء:** يميل الأفراد المتفائلون إلى إظهار أداء أفضل، حيث تدفعهم توقعاتهم الإيجابية إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافهم (Luthans, et al., 2015).
- **التأقلم والمرونة:** التفاؤل يمكّن الأفراد من إدارة الضغوط بفَعَاليّة والتكيف مع المواقف الصعبة، وتعزيز المرونة والحالة النفسيّة الصحية (Carver, et al., 2010).
- **الصحة والرفاهية:** أظهرت الأبحاث أن التفاؤل مرتبط أنَّخفاض مستويات التوتر والاكتئاب والقلق، فضلاً عن تحسين الصحة البدنية والرفاهية العامة (Segerstrom, et al., 2017) .

- **القيادة والعمل الجماعي:** من المرجح أن يلهم القادة المتفائلون فرقهم ويُعززون بيئة عمل إيجابية، وهذا يساهم في مستويات أعلى من رضا الموظفين والمشاركة (Rego et al., 2012).
- **الابتكار والإبداع:** الأفراد والمنظمات المتفائلة أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة وعلى استِعداد لتحمل المخاطر، وهذا يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار.

تعتمد إستراتيجيات تطوير القُدرة على التفاؤل على مناهج معرفية وسلوكية تهدف إلى تعزيز النظرة الإيجابية وتعزيز قُدرة الفرد على توقع نتائج إيجابية في الحياة، يمكن أن تساعد هذه الإستراتيجيات الأفراد على تنمية عقلية أكثر تفاؤلاً وزيادة رأس مالهم النفسيّ، **وقامت الباحثة بجمع أهم الإستراتيجيات التي تساعد على تطوير هذه القُدرة:**

- **إعادة الصياغة المعرفية:** تتضمن إعادة الصياغة المعرفية إعادة تفسير المواقف أو الأحداث السلبية في صورة أكثر إيجابية، مع التركيز على الفرص أو الدروس المُستفادة التي يمكن تعلمها (Rapee, et al., 2019).
- **اليقظة والقبول:** يمكن أن تساعد ممارسة اليقظة والقبول الأفراد على أن يصبحوا أكثر وعياً بأفكارهم وعواطفهم، ليسمح لهم بقبول التجارب السلبية دون إصدار أحكام وتعزيز منظور أكثر تفاؤلاً (Garland, et al., 2010).
- **تحديد الأهداف وحل المشكلات:** يمكن أن يؤدي تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق، بالإضافة إلى تطوير مهارات فعَّالة في حل المشكلات، إلى تعزيز التفاؤل من خلال زيادة ثقة الفرد في قدرته على التغلب على التحديات وتحقيق النتائج المرجوة (Dember, et al., 2017).
- **الامتنان والتقدير:** إن تنمية الامتنان والتقدير للجوانب الإيجابية للحياة يمكن أن يساعد في تحويل التركيز بعيداً عن التجارب السلبية وتعزيز نظرة أكثر تفاؤلاً.
- **الدعم والتواصل الاجتماعي:** إن بناء شبكات اجتماعية قوية والحفاظ على علاقات إيجابية مع الآخرين يمكن أن يوفر الدعم العاطفي ويُعزز التفاؤل، حيث يشعر الأفراد بمزيد من الدعم والاستِعداد للتعامل مع التحديات.

2-2-3-4 المرونة – Resilience:

تُشير المرونة إلى القُدرة على التعافي والتكيف إيجابياً مع الشدائد والتحديات والنكسات في الحياة (Fletcher, et al., 2013)، يمكن للأفراد المرنين الحفاظ على الرفاهية النفسيّة أو استعادتها بسرعة، لتمكّنهم من الأداء بفَعَاليّة حتى في مواجهة الصعوبات، كما تُعدّ عملية ديناميكية تتضمن عوامل شخصية وسياقية ولها دورٌ حاسمٌ في رأس المال النفسيّ (Luthans, et al., 2007).

نشأ مفهوم المرونة في علم النفس التنموي، مع التركيز على قُدرة الأطفال والمراهقين على التغلب على الظروف المعاكسة والتطور إيجابياً على الرغم من التحديات (Masten, 2014)، وتطور التعريف بمرور الوقت ليشمل الأفراد والمؤسسات عبر مراحل وإعدادات الحياة المختلفة، لتلقي الضوء على أهمية القُدرة على التكيف والتعافي استجابة للضغوط والشدائد (Rutter, 2012).

تستند المرونة إلى العديد من الأطر النظرية، بما في ذلك نظرية النظم البيئية ونموذج عوامل الخطر والحماية التي قام بها كل من Masten & Rutter، حيث تؤكد هذه الأطر على التفاعل المعقد بين العوامل الفردية والاجتماعية والبيئية التي تساهم في المرونة، مع الاعتراف أنَّ المرونة ليست سمة ثابتة ولكنها عملية ديناميكية يمكن تطويرها بمرور الوقت (Masten, 2014؛ Rutter, 2012).

تشمل المرونة عدداً من الأبعاد، على الشكل التالي:

- **العوامل الشخصية:** مثل (الكفاءة الذاتية، وإستراتيجيات المواجهة، والتنظيم العاطفي)
- **العوامل الاجتماعية:** مثل (الدعم الاجتماعي، والعلاقات، وموارد المجتمع)
- **العوامل السياقية:** مثل (الثقافة التنظيمية، والسياسات، وبيئة العمل)

تساهم كل من هذه الأبعاد في القُدرة الإجمالية للأفراد والمنظمات على التكيف والتعافي من التحديات والضغوط، فتلقي الضوء على الطبيعة المتُعددة الأوجه للمرونة (Fletcher, et al., 2013).

وتشمل الإستراتيجيات الأكثر أهمية لتطوير المرونة ما يلي:

- **بناء علاقات اجتماعية قوية:** لتطوير والحفاظ على علاقات داعمة مع العائلة والأصدقاء والزملاء يمكن أن يوفر الدعم العاطفي والعملي خلال الأوقات الصعبة (Rutter, 2012).

- **تبني التغيير والقُدرة على التكيف:** يمكن أن يساعد التحلي بالمرونة والانفتاح على التغيير الأفراد والمنظمات على التكيف مع المواقف الجديدة وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات (Clarke, et al., 2021) .
- **تنمية الوعي الذاتي والتنظيم العاطفي:** يمكن أن يؤدي تطوير فهم المرء لمشاعره وتعلم كيفية إدارتها بفَعَاليّة إلى تعزيز المرونة من خلال تعزيز استجابات أكثر توازناً وتكيفاً مع الضغوطات (Tugade ., et al., 2007)
- **تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار:** يمكن أن يساهم تعلم التفكير النقدي وتحليل المواقف واتخاذ قرارات مستنيرة في زيادة المرونة في مواجهة الشدائد (Dray, et al., 2017).
- **تعزيز عقلية النمو:** يمكن أن يؤدي تبني عقلية تتبنى التحديات كفرص للنمو والتعلم إلى تحسين المرونة من خلال تشجيع الأفراد على المثابرة في مواجهة العقبات (Dweck, 2016).
- **ممارسة التعاطف مع الذات والرعاية الذاتية:** يمكن أن يساعد التعامل مع النفس بلطف والانخراط في الأنشطة التي تُعزز الرفاهية على بناء المرونة من خلال تعزيز الشعور بقيمة الذات وتقليل التوتر (Neff، 2011).
- **تحديد أهداف واقعية والتركيز على نقاط القوة:** يمكن أن يؤدي تحديد أهداف قابلة للتحقيق والاستفادة من نقاط القوة الشخصية إلى تعزيز المرونة من خلال تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والتحكم (Masten, 2014).

2-2-4 تأثير رأس المال النفسيّ على الأفراد والمنظمات:

رأسُ المال النفسيّ عامل مهمّ يؤثر في مختلف الجوانب للأفراد والمنظمات، وأثبتت الأبحاث أن تطوير رأس المال النفسيّ وتعزيزه يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية، بما في ذلك تحسين الرضا الوظيفي والأداء، وتعزيز الرفاهية والصحة العقلية، والوصول إلى نتائج تنظيمية أفضل، تتعمق الباحثة في كل مجال من هذه المجالات لمعرفة دور رأس المال النفسيّ في تعزيز هذه النتائج الإيجابية ودعمها.

2-2-4-1 الرضا الوظيفي والأداء:

يرتبط رأس المال النفسيّ إيجابياً وبصورة فعَّالة بالرضا الوظيفي والأداء، حيث يميل العاملون ذوو المستويات الأعلى من رأس المال النفسيّ إلى الشعور برضا أكبر عن وظائفهم وأداء أفضل في أدوارهم التي يقومون بها (Avey, et al., 2011)، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الأفراد ذوي رأس المال النفسيّ الأعلى هم أكثر استِعداداً للتعامل مع التحديات والضغوط في مكان العمل، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي (Luthans, et al., 2007).

وجدت إحدى الدراسات التي أجراها Luthans وAvolio وزملاؤهم عام 2007 أن رأس المال النفسيّ كان مؤشراً مهماً على الرضا الوظيفي والأداء، حيث استمرت هذه العلاقة حتى عند التحكم في عوامل أُخرى مثل السمات الشخصية ودعم مكان العمل، ولدينا دراسة أُخرى (Avey, et al., 2010) وجدت أن الموظفين ذوي رأس المال النفسيّ العالي شهدوا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وكانوا أكثر عرضة للانخراط في سُلوكات المواطنة التنظيمية، وهي إجراءات تقديرية تساهم في الفَعَاليّة التنظيمية.

يمكن تفسير العلاقة بين رأس المال النفسيّ والرضا الوظيفي أيضاً وفق نظرية (تقرير المصير – self-Determination theory)، من المرجح أن يشعر الموظفون ذوو رأس المال النفسيّ العالي بالكفاءة والاستقلالية والتواصل مع الآخرين في مكان العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مستويات أعلى من الدافع الذاتي والرضا الوظيفي (Deci, et al., 2000).

2-2-4-2 الرفاهية والصحة العقلية:

يؤثر رأس المال النفسيّ إيجاباً على الرفاهية والصحة العقلية، وأظهرت الأبحاث أن الأفراد ذوي رأس المال النفسيّ الأعلى يميلون إلى الشعور برفاهية أفضل ومستويات أقل من مشاكل الصحة العقلية مثل الاكتئاب والقلق (Avey, et al., 2009).

أحد أسباب هذه العلاقة هو أن أبعاد رأس المال النفسيّ (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) يمكن أن تكون بمثابة حواجز ضد الإجهاد، التعب، والتجارب السلبية الأُخرى في مكان العمل، على سبيل المثال; من المرجح أن يؤمن الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية بقدرتهم على التعامل مع التحديات، على حين يحافظ

الأمل والتفاؤول لدى الذين لديهم مستويات أعلى على نظرة إيجابية في مواجهة الشدائد والصعاب (Seligman, 2011; Snyder, 2002) من ناحية أُخرى، تمكّن المرونة الأفراد من التعافي من النكسات وتجاوز المصاعب والأزمات بسرعة أكبر (Masten، 2014).

وجدت أيضاً دراسة (Avey, et al., 2009)، أن رأس المال النفسيّ مرتبط سلباً بضغوط الموظفين ومرتبط إيجابياً بالرفاهية العامة، وبالمثل أظهرت الدّراسة التي أجراها (Luthans, et al., 2007) أن رأس المال النفسيّ كان له تأثير إيجابي في رفاهية الموظف، مع ارتفاع مستويات رأس المال النفسيّ التي تُنبئ برضا أكبر عن الحياة ومستويات أقل من الضيق النفسيّ والقلق.

2-2-4-3 النتائج التنظيمية:

يمتد التأثير الإيجابي لرأس المال النفسيّ إلى ما هو أبعد من رفاهية الفرد وأدائه، فتبين أنَّ أثره الإيجابي أيضاً في المنظمات بمختلف القطاعات والمجالات، حيث أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات أعلى من رأس المال النفسيّ بين موظفيها تميل إلى تحقيق نتائج أفضل على جميع الأصعدة، مثل زيادة مشاركة الموظفين، ومعدلات دوران أقل، وأداء إجمالي أعلى (Harms, et al., 2017).

ووجدت إحدى الدراسات التي أجراها (Walumbwa, et al., 2010) أن رأس المال النفسيّ مرتبط إيجابياً بالأداء الفردي والتنظيمي، واقترح المؤلفون أنه عندما يمتلك الموظفون مستويات أعلى من رأس المال النفسيّ، فمن المرجح أن يشاركوا ويلتزموا بعملهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية أفضل.

إضافةً إلى ذلك، تم ربط رأس المال النفسيّ بتحسين الابتكار والإبداع داخل المنظمات في الدّراسة التي أجراها (Huang, et al., 2015) ، حيث كشفت النتائج أنَّ العاملين ذوي رأس المال النفسيّ العالي لديهم قُدرة أكبر على تحمل المخاطر والأزمات، والانخراط في حل المشكلات الإبداعية عموماً، وهذا يساهم في نجاح مؤسساتهم ونموّها وتُعزز بيئة عمل أكثر صحة وإنتاجية.

وجدت الباحثة أنَّ رأس المال النفسيّ برز كمفهوم حيوي وهام في دعم النجاح الفردي والتنظيمي، عن طريق تعزيز الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة، حيث يساهم رأس المال النفسيّ في تحسين الرضا الوظيفي والأداء والرفاهية والصحة العقلية للموظفين، إضافةً إلى ذلك يمكن للمنظمات الاستفادة أيضاً من الاستثمار

في تطوير رأس المال النفسيّ، حيث تم ربطه بتحسين الابتكار والإبداع والمشاركة والأداء التنظيمي العام، مع استمرار نمو البحث في رأس المال النفسيّ، من الضروري للمنظمات تعرُّف إمكانات هذا المورد القيِّم وتسخيرها لإنشاء أماكن عمل متطورة وناجحة.

2-2-5 التدخُّلات والإستراتيجيات لتطوير رأس المال النفسيّ:

نظراً للتأثير الإيجابي لرأس المال النفسيّ على الأفراد والمنظمات، فمن الضروري تحديد وتنفيذ إستراتيجيات لتطوير هذا المورد القيِّم وتعزيزه ، يمكن أن تتخذ التدخُّلات والإستراتيجيات التي تهدف إلى تنمية رأس المال النفسيّ أشكالاً مختلفة، مثل برامج التدريب والتوجيه والإرشاد، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم نمو هذه الموارد النفسيّة الإيجابية، وستعرض الباحثة فيما يلي شرحاً أوسع عن هذه الإستراتيجيات.

2-2-5-1 البرامج التدريبية وورش العمل:

تم تحديد البرامج التدريبية وورش العمل كطرق فعَّالة لتطوير رأس المال النفسيّ لدى الموظفين (Luthans, et al., 2010). حيث تركز هذه البرامج عادةً على تعزيز الأبعاد الأساسية الأربعة لرأس المال النفسيّ: الكفاءة الذاتية الأمل، التفاؤل، والمرونة من خلال الانخراط في الأنشطة والتمارين المصممة لبناء هذه الموارد، يمكن للأفراد تعزيز رأس مالهم النفسيّ العام وثُمَّ تحسين رفاهيتهم وأدائهم في العمل.

وفي دراسة حديثة أجراها (Luthans, et al., 2018)، وجدت أن تَدخُّل رأس المال النفسيّ وبشكل موجز في التدريبات وورش العمل مع التركيز على المكونات الأربعة، أدى إلى تحسينات كبيرة في مستويات رأس المال النفسيّ للموظفين والرضا الوظيفي، وبالمثل، أفادت دراسة (Grawitch, et al., 2019) أن تَدخُّل إدارة الضغوط الذي يتضمن تنمية رأس المال النفسيّ أدى إلى زيادة مستويات رأس المال النفسيّ وتقليل التوتر بين المشاركين.

يمكن للمنظمات أيضاً الاستفادة من دمج برامج تنمية رأس المال النفسيّ في برامجها التدريبية الحالية، على سبيل المثال، يمكن أن يساعد دمج تدريب رأس المال النفسيّ في مبادرات تطوير القيادة في تنمية سُلوكات القيادة الإيجابية التي تدعم رأس المال النفسيّ وتُعززه بين الموظفين (Shkoler, et al., 2020).

2-2-5-2 التدريب والتوجيه:

يُعد التدريب والتوجيه وسيلة فعَّالة لتطوير رأس المال النفسيّ لدى الموظفين، من خلال هذه الوسائل يتلقى الأفراد التوجيه والدعم وردود الفعل لمساعدتهم على تطوير الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة لديهم (Baron, et al., 2021).

وجدت دراسة حديثة أجراها (Youssef-Morgan, et al., 2019) أن التدخُّل التدريبي الذي يركز على تنمية رأس المال النفسيّ أدى إلى تحسين مستويات رأس المال النفسيّ للمشاركين ويحفز على المشاركة في العمل بشكل أكبر، وفي السياق نفسه، وجدت دراسة أجراها (Passmore, et al., 2020) أن تدخل التدريب القائم على نقاط القوة، والذي تناول برامج خاصة بتنمية رأس المال النفسيّ، أدى إلى زيادة رأس المال النفسيّ والرفاهية بين المشاركين.

لاحظت الباحثة أنه يمكن للمنظمات أن تُعزز علاقات التدريب والتوجيه من خلال توفير برامج تدريب رسمية أو تشجيع علاقات التوجيه غير الرسمية بين الموظفين، ومن خلال خلق بيئة داعمة تُقدّر النمو والتنمية، يمكن للمنظمات مساعدة الموظفين على بناء رأس المال النفسيّ الخاص بهم والحفاظ عليه.

2-2-5-3 الثقافة التنظيمية والسياسات الداعمة:

إن خلق ثقافة تنظيمية تقدر وتدعم تنمية رأس المال النفسيّ أمر ضروري لتعزيز بيئة عمل متطورة واحترافية، ويشمل ذلك وضع سياسات وممارسات وسُلوكات قيادية داعمة تشجع الموظفين على تطوير رأس المال النفسيّ الخاص بهم والمحافظة عليه.

وجدت دراسة أجراها (Pundt, et al., 2021) أن المنظمات ذات الثقافات الشاملة التي تدعم التنوع والشمول شهدت مستويات أعلى من رأس المال النفسيّ بين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك كشف البحث الذي أجراه (Kim, et al., 2022) أنه عندما تنفذ المنظمات سياسات صديقة للأسرة من خلال تقديم مزايا أو سياسات ظرفية تأخذ بالحسبان الالتزامات الخارجية للعاملين تجاه حياتهم الأسرية، فإن ذلك سيساهم بشكل كبير في زيادة رأس المال النفسيّ لدى العاملين، وسينعكس زيادةً في الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.

وللسياسات الداعمة دور فعَّال في تعزيز رأس المال النفسيّ بين الموظفين، حيث تساهم بيئة العمل الإيجابية التي تشجع نمو الموظفين وتُعزز الثقة وتؤكد التواصل المفتوح في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تغذي رأس المال النفسيّ (Pundt, et al., 2021).

والسياسات الداعمة أحد أهم الأساليب التي تؤثر إيجابياً في التوازن الصحي بين العمل والحياة، وهذا يُعزّز رأس المال النفسيّ، والرضا الوظيفي، ويحافظ على العاملين (Kim, et al., 2022)، قد يشمل ذلك تقديم ترتيبات عمل مرنة، وتشجيع الموظفين على أخذ إجازة، وتوفير الموارد لإدارة متطلبات العمل والحياة، يجب على المنظمات أيضاً إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين من خلال تقديم البرامج الصحية والموارد التي تهتم بالصحة العقلية وتعزيز بيئة عمل آمنة وشاملة (Harter, et al., 2019).

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن للمنظمات تأكيد أهمية الاعتراف الشكر والتغذية الراجعة، حيث يمكن أن يساعد الاعتراف المنتظم أنَّجازات العاملين وتقديم ملاحظات بناءة في تعزيز الكفاءة الذاتية والتفاؤل ورأس المال النفسيّ بشكل عام (Shkoler, et al., 2020)، كما ويُعتبر خلق ثقافة التعلم والتطوير المستمر أمراً ضرورياً أيضاً لتنمية رأس المال النفسيّ، وذلك من خلال توفير فرص لتنمية المهارات، وتقديم المهام الصعبة، الأمر الذي سيُعزز المرونة والكفاءة الذاتية بين الموظفين(Youssef-Morgan, et al., 2019).

ترى الباحثة أن تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة وتنفيذ السياسات التي تشجع تنمية رأس المال النفسيّ، ستساعد المنظمات في خلق بيئة يمكن للعاملين فيها التطور والمساهمة إيجابياً في نجاح المنظمة.

2-2-6 الانتقادات واتجاهات البحث المستقبلية لرأس المال النفسيّ:

نظراً للكمّ المتزايد من الأبحاث التي تدعم التأثير الإيجابي لرأس المال النفسيّ في الأفراد والمؤسسات، إلا أن هناك انتقادات وتحديات يجب معالجتها، وفيما يلي تستعرض الباحثة أبرز هذه التحديات.

التداخلات المفاهيمية: وتعني التداخلات المحتملة بين مكونات رأس المال النفسيّ (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) والبُنى الأُخرى التي تتشابه معها بذات المعنى والهدف، مثل الذكاء العاطفي وسمات الشخصية (Newman, et al., 2014)، ويلاحظ بعض الباحثين أنَّ هذه التركيبات قد لا تكون متميزة بما يكفي عن بعضها البعض، وقد يُثير أسئلة عن المساهمة الفريدة والخاصة لرأس المال النفسيّ في شرح النتائج

المتعلقة بالعمل، ويجب أن يستمر البحث المستقبلي في استكشاف الحدود والعلاقات بين رأس المال النفسيّ والتركيبات النفسيّة الأُخرى.

القياس الدقيق لرأس المال النفسيّ: استبانة رأس المال النفسيّ (PCQ) المستخدم على نطاق واسع مقياسٌ موثوق وصالح، ولكنْ هناك مخاوف بشأن اعتماده على بيانات التقرير الذاتي (Dawkins, et al., 2019)، وقد تخضع المقاييس المعتمدة على التقرير الذاتي للرغبة الاجتماعية وتحيزات الاستجابة، الأمر الذي يقلل دقة النتائج ومصداقيتها، حيث يجب على الباحثين التفكير في دمج طرق متُعددة للتقويم، مثل تقويمات الأقران، وتقويمات المشرفين، والتدابير الموضوعية، لتعزيز صحة أبحاث رأس المال النفسيّ.

قابلية التطبيق عبر الثقافات: تم إجراء غالبية أبحاث رأس المال النفسيّ في البيئات الغربية، وهذا قد يحد من قابلية تعميم النتائج على البيئات الثقافية الأُخرى (Gupta, et al., 2020)، وهناك حاجة لمزيد من البحث عبر الثقافات لفهم دور العوامل الثقافية في تطوير وعمل رأس المال النفسيّ، سيساعد هذا في تحديد المدى الذي يكون فيه رأس المال النفسيّ بناءاً عالمياً أو إذا ما كانت آثاره تختلف عبر الثقافات.

تستنتج الباحثة، أنَّ رأس المال النفسيّ أظهر نتائج واعدة في تعزيز النتائج الفردية والتنظيمية، فيجبُ على الباحثين معالجة هذه الانتقادات والتحديات للنهوض بهذا المجال، من خلال تنقيح تصور وقياس رأس المال النفسيّ، وزيادة إجراء البحوث عبر الثقافات والبيئات المختلفة، حيث يمكن أن يوفر البحث المستقبلي فهماً أكثر شمولاً لرأس المال النفسيّ وإمكاناته لتعزيز الرفاهية والأداء في بيئات متنوعة.

خُلاصة المبحث الثاني

ناقشت الباحثة في هذا المبحث نظرة شاملة عن رأس المال النفسيّ، واستكشاف تطوره التاريخي، وتصوراته، وأبعاده، وتأثيره في الأفراد والمنظمات، والتدخُّلات والإستراتيجيات للتنمية،

ناقشت الباحثة في هذا المبحث رأس المال النفسيّ بأوجهه المتُعددة التي تعكس حالة التطور الإيجابية للجانب النفسيّ للفرد، وذلك من خلال دراسة تطوره التاريخي، وأبعاده، وتأثيره في الأفراد والمنظمات، والتدخُّلات والإستراتيجيات من أجل التنمية، مروراً بأكثر الانتقادات التي نُسبت له وأهم توجهات البحث المستقبلية.

يُلقي **المحور الأول** الضوء على التطور التاريخي لمفهوم راس المال النفسيّ الذي يعود إلى ظهور السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يؤكد رعاية نقاط القوة البشرية والموارد لتعزيز الرفاه الفردي والتنظيمي، حيث تم تشكيل تطور مفهوم رأس المال النفسيّ من قبل الرواد والباحثين الرئيسيين مثل Luthans وYoussef وAvolio، الذين ساهموا بشكل كبير في دعائمه النظرية.

المحور الثاني والثالث ناقشَ مفهوم رأس المال النفسيّ وأبعاده (الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل)، حيث تُشكل هذه الأبعاد الأساس لفهم الآثار الأوسع لرأس المال النفسيّ على الأفراد والمنظمات.

ركّزَ **المحور الرابع** على تأثير رأس المال النفسيّ في الأفراد والمؤسسات، حيث أظهرت الأبحاث تأثيره الإيجابي في الرضا الوظيفي والأداء والرفاهية والصحة العقلية، وتميل المنظمات التي تُعزز مستوى عالٍ من رأس المال النفسيّ إلى إظهار نتائج تنظيمية فائقة، مثل زيادة مشاركة الموظفين والالتزام وتقليل معدل دوران الموظفين.

بينما تناول **المحور الخامس** أهم التدخُّلات والإستراتيجيات لتطوير رأس المال النفسيّ من برامج تدريبية وورش عمل، وتدريب وتوجيه، إلى إنشاء ثقافة تنظيمية وسياسات داعمة تُعزز رفاهية الموظف ونموه، حيث يمكن للمنظمات الحصول على فوائد عظيمة من خلال الاستثُمَّار في هذه التدخُّلات بين العاملين، وذلك من أجل تعزيز بيئة مواتية للنجاح الفردي والجماعي

أخيراً، تحدّثَ **المحور السادس** عن الانتقادات والتحديات لتي واجهت رأس المال النفسيّ مع المزايا العديدة له، بما في ذلك المخاوف بشأن التداخلات المفاهيمية والقياس الدقيق والتطبيق عبر الثقافات.

قدم هذا المبحث عموماً دراسة معمقة وشاملة لرأس المال النفسيّ، موضحة أهميته من حيث كونُهُ بنية متُعددة الأبعاد تؤثر إلى حدّ كبير في النتائج الفردية والمؤسسية، وذلك من خلال محاولة فهم رأس المال النفسيّ وأليات تطويره.

المبحث الثالث: التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير

تمهيـد:

أصبح التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم من الموضوعات المهمة. تسعى الباحثة في هذا المبحث إلى استكشاف الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي، وأهميته في بيئة الأعمال، وإستراتيجيات الإدارة الفعَّالة لمقاومة التغيير، حيث تبدأ بمناقشة مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه الإدارية، مع إلقاء الضوء على ضرورة أن تتكيف المنظمات وتتطور استجابة للضغوط الخارجية والداخلية، بعد ذلك، تتعمق في نماذج إدارة التغيير التنظيمي المختلفة، لتوضيح الأساليب والمنهجيات المختلفة التي يمكن للمنظمات اعتمادها للتنقل في عمليات التغيير بشكل فعَّال.

نظراً لأن مقاومة التغيير هي استجابة إنسانية طبيعية وحتمية في كثير من الأحيان، ولأنها المحور الأساسي لهذه الدّراسة، فإن الباحثة تقوم بدراسته دراسة مُعمقة ابتداءً من مفهوم مقاومة التغيير وأبعاده وأسبابه وأنواعه، حيث يُعدّ فهم هذه العوامل أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات لتحديد مصادر المقاومة ومعالجتها وتنفيذ مبادرات التغيير الناجحة، تناقش الباحثة أيضاً في عواقب مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي والنجاح، مع التركيز على أهمية إدارة التغيير الفعَّالة لضمان استمرارية المنظمات على المدى الطويل.

انطلاقاً مما سبق، يتناول هذا المبحث المحاور التالية:

- **المحور الأول:** التغيير التنظيمي
- **المحور الثاني:** مقاومة التغيير

خُلاصة المبحث الثالث

2-3-1 التغيير التنظيمي - Organizational Change:

يُحسَبُ التغيير التنظيمي جانباً حتميّاً وأساسيّاً لبيئات الأعمال الحديثة، حيث يجب أن تتكيف المنظمات باستمرار مع ظروف السوق المتغيرة، والتقدم التقاني، وحاجات العملاء المتطورة للحفاظ على ميزة تنافسية، ويُعد نجاح إدارة التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات من أجل البقاء والازدهار في عالم اليوم الديناميكي والمعقد.

يشير التغيير التنظيمي إلى عملية تغيير إستراتيجيات المنظمة أو الهياكل أو العمليات أو الثقافة أو التقنيات لتحسين أدائها والتكيف مع التحديات الخارجية أو الداخلية، ونظراً لأن الشركات تواجه منافسة متزايدة، واضطرابات تقانية، وتغيير تفضيلات المستهلكين، فإن القُدرة على إدارة التغيير التنظيمي بفَعَاليّة تصبح أمراً حيوياً وحاجة مُلحة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

2-3-1-1 مفهوم التغيير التنظيمي:

ويُعرف (Robbins, et al., 2020)، التغيير التنظيمي بأنَّه "أي تغيير في الأشخاص أو الهيكل التنظيمي أو التقانة في منظمة".

ويعرّفه (Cummings, et al., 2014) أيضاً أنَّه "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة".

كما ويصف (Armenakis, et al., 1999) التغيير التنظيمي أنَّه "العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب بها لزيادة فعَّاليتها".

تُعرف الباحثة التغيير التنظيمي أنَّه عملية شاملة ومتُعددة الأوجه تتضمن تحويل هياكل المنظمة وعملياتها وثقافتها وإستراتيجياتها وتقنياتها أو تُعديلها استجابة للضغوط الداخلية أو الخارجية، بهدف جوهري هو تعزيز أدائها وقدرتها على التكيف وزيادة فاعليتها، وتتطلب هذه العملية على الأغلب نهجاً منظماً، وتواصلاً واضحاً، وقيادة قوية، ومشاركة نشطة للعاملين للتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير والتغلب على المقاومة، من خلال إدارة التغيير التنظيمي بفَعَاليّة، حيث يمكن للشركات الاستجابة بشكل أفضل للتحولات في بيئات التشغيل الخاصة بها، والاستفادة من الفرص الجديدة، والحفاظ على ميزة تنافسية في سوق دائم التطور.

2-3-1-2 خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

ومن أهم الخصائص التي تتصف بها إدارة التغيير التنظيمي أنَّها:

- **موجّهة نحو الهدف:** تركز إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق أهداف محددة وموائمة للمنظمة مع أهدافها الإستراتيجية.
- **منهجّية ومنظَّمة:** تتبع إدارة التغيير الفعَّال عملية محددة جيداً، باستخدام نماذج وأطر مختلفة لتوجيه المنظمة خلال مراحل التغيير المختلفة.
- **متُعددة الأبعاد:** تتضمن إدارة التغيير جوانب متُعددة للمؤسسة، بما في ذلك الأشخاص والعمليات والهيكل والثقافة والتقانة.
- **تؤكدّ التواصل:** يُعد التواصل الواضح والشفاف وفي الوقت المناسب ضرورياً لإدارة التغيير ومعالجة مخاوف الموظفين ومقاومتهم.
- **تُشارك الموظف:** تُساعد مشاركة الموظفين بنشاط في عملية التغيير على زيادة التزامهم وتقليل مقاومة التغيير.
- **تدعم القيادة:** يُعد دعم القيادة القوي والمرئي أمراً ضرورياً لدفع التغيير وإلهام الموظفين لتبني سُلوكات ومواقف جديدة.

اعتمدت الباحثة على كل من الكتب والأبحاث (Kotter، 1996)، (Hiatt، 2006)، (Bridges، 2009)، و (Armenakis, et al., 2009) لجمع أهم الخصائص التي تميز إدارة التغيير التنظيمي.

2-3-1-3 أهمية التغيير التنظيمي في بيئة الأعمال:

في بيئة الأعمال سريعة التطور، أصبح التغيير التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى، وتبرز هذه الأهمية في الحفاظ على الميزة التنافسية، وتعزيز الابتكار ومشاركة الموظفين، وضمان النجاح على المدى الطويل.

الحفاظ على الميزة التنافسية: التغيير التنظيمي ضروري للحفاظ على ميزة تنافسية في السوق، نظراً لأن الصناعات أصبحت أكثر عولمة وترابطاً، حيث تواجه الشركات منافسة متزايدة من الشركات المحلية والدولية (Worley, et al., 2014)، ولمواكبة هذه الضغوط التنافسية، يجب على المؤسسات تبني التغيير وتكييف

إستراتيجياته وهياكله وعملياته باستمرار للبقاء في المقدمة، يمكن أن يشمل ذلك تبني تقنيات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو تبسيط العمليات لتحسين الكفاءة والإنتاجية (Cummings, et al., 2014).

تعزيز الابتكار: وهو جانب آخر مهم للتغيير التنظيمي في مشهد الأعمال الديناميكي، ويجب على الشركات أن تُعزز عمليات الابتكار باستمرار لتطوير منتجات وخدمات وحلول جديدة تلبي الحاجات المتغيرة لعملائها (Raisch, et al., 2008)، حيث يمكّن تبني التغيير التنظيمي الشركات من خلق ثقافة الابتكار، الأمر الذي يُشعر الموظفين بالقُدرة على التجربة والمجازفة والتعلم من الفشل، ويمكن للمنظمات دفع تطوير الأفكار الجديدة وضمان نموها ونجاحها على المدى الطويل من خلال الترويج لثقافة تتبنى التغيير (Gupta, et Gupta al., 2007).

تعزيز مشاركة الموظفين: التغيير التنظيمي مهم أيضاً لتعزيز مشاركة الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، ومن الضروري ضمان بقاء الموظفين مشاركين ومتحمسين وملتزمين بأهداف الشركة وقيمها مع تطور المنظمات ونموها(Kotter, 2012)، حيث يمكن للمنظمات تعزيز الشعور بالملكية والالتزام بمبادرات التغيير من خلال إشتراك الموظفين بنشاط في عملية التغيير وتزويدهم بالدعم والتدريب والموارد اللازمة، وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومستويات أعلى من الأداء وتقليل معدل دوران العمل (Fugate, et al., 2008).

استدامة الأعمال على المدى الطويل: يُعد التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح ودوامها الأعمال على المدى الطويل، حيث تخاطر الشركات التي تفشل في التكيف والتطور أن تصبح قديمة وتفقد حصتها في السوق لمنافسين أكثر مرونة وابتكاراً في عالم الأعمال سريع التغير(Teece, 2007) .

يمكن للمنظمات بناء المرونة، وتقوية موقعها في السوق، وتأمين نجاحها في المستقبل من خلال إدارة التغيير بشكل استباقي والسعي المستمر لفرص جديدة للنمو والتحسين(Worley, et al., 2014) .

ترى الباحثة أنَّ التغيير التنظيمي له أهمية قصوى في بيئة الأعمال التجارية اليوم، ومن خلال تبني التغيير والتكيف المستمر مع المشهد المتغير، يمكن للمنظمات الحفاظ على ميزة تنافسية، وتعزيز الابتكار، وتعزيز مشاركة الموظفين، وضمان نجاحهم على المدى الطويل.

2-3-1-4 نماذج إدارة التغيير التنظيمي:

في مجال التطوير التنظيمي، تم تطوير العديد من نماذج وأُطره إدارة التغيير لتوجيه المنظمات خلال عملية التحول، توفر هذه النماذج نهجاً منظماً لإدارة التغيير بشكل فعَّال ومعالجة التعقيدات والتحديات المرتبطة بالتحولات التنظيمية، ثلاثة نماذج معترف بها على نطاق واسع تشمل نموذج تغيير Lewin، وعملية Kotter المكونة من ثماني خطوات، ونموذج ADKAR.

إدارة التغيير، وهي جانب حاسم في التطوير التنظيمي، هي النهج المنظم لانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى حالة مستقبلية مرغوب بها، تم تطوير العديد من نماذج إدارة التغيير وأطره على مر السنين لتوجيه المنظمات خلال هذه العملية، تشمل ثلاثة نماذج بارزة نموذج تغيير Lewin، وعملية Kotter المكونة من ثماني خطوات، ونموذج ADKAR.

نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي:

قام Lewin بتطويره في الأربعينيات من القرن الماضي، وهو أحد أقدم نماذج إدارة التغيير وأكثرها تأثيراً، ويتكون من ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى; إذابة الجليد – Unfreezing: يتضمن التغلب على مقاومة التغيير، وخلق وعي بالحاجة إلى التغيير، وكسر الأعراف والمواقف الحالية، وإعداد المنظمة للانتقال القادم.

المرحلة الثانية; التغيير– Changing: تركز على تنفيذ التغيير من سُلوكات وعمليات وهياكل جديدة، وإدخال عمليات جديدة، وتوجيه الموظفين خلال عملية الانتقال.

المرحلة الثالثة; إعادة التجميد – Refreezing: تعمل إعادة التجميد على ترسيخ السُلوكات والعمليات الجديدة داخل المنظمة من خلال دمجها في الثقافة التنظيمية وتعزيز اعتمادها، مما يضمن استمرار التغيير بمرور الوقت (Lewin, 1947) .

نموذج John Kotter ذو الخطوات الثماني لإدارة التغيير التنظيمي:

قدمها Kotter عام 1996، حيث تعتمد على نموذج Lewin وتوفر إطاراً أكثر تفصيلاً لإدارة التغيير (كوتر، 1996)، وتشمل الخطوات الثُمَّاني ما يلي:

1. **خلق الشعور بأنَّ التغيير ضرورة مُلحّة:** تتضمن هذه الخطوة دراسة السوق والحقائق التنافسية، وتحديد ومناقشة الأزمات، والأزمات المحتملة والفرص المتاحة.
2. **إقامة تحالف لقيادة التغيير:** لإحداث التغيير يستلزم تشكيل مجموعة ذات قوة كافية لقيادة جهد التغيير، وتشجيعها على العمل معاً كفريق واحد.
3. **تطوير رؤية وإستراتيجة واضحة:** في هذه الخطوة يتم وضع رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير، ثُمَّ تطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.
4. **توصيل الرؤية لكافة أفراد المنظمة:** بعد ما يتم تطوير الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها، يستلزم توصيلها باستخدام كل الوسائل الممكنة.
5. **إعطاء الأفراد صلاحيات وسلطات للتحرك والعمل (تمكين الموظفين):** ويتم ذلك بالتخلص من عقبات التغيير، وتغيير النظم والهياكل التي تعيق الرؤية، وتشجيع المخاطرة والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.
6. **تحقيق مكاسب قصيرة المدى:** يتم التخطيط لإنجازات ملموسة والعمل على تحقيقها، ومكافأة العاملين المساهمين في تحقيقها.
7. **تعزيز المكاسب المُحققة وإحداث المزيد من التغيير:** إن عملية التغيير عملية مستمرة، ولضمان استمراريتها يستلزم استخدام المكاسب –المحققة من تغيير النظم والهياكل التي لا تتناسب مع الرؤية– لتحقيق مكاسب إضافية، وتوظيف وترقية وتطوير العاملين الذين يمكنهم تنفيذ التغيير.
8. **ترسيخ مناهج جديدة في الثقافة التنظيمي:** للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليها، يلزم أن تصبح هذه المكاسب جزءاً من ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال تأكيد الروابط بين السلوكات الجديدة ونجاح المؤسسات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار جهود التغيير وعدم ارتباطها ببقاء فرد معين.

يؤكد نموذج Kotter أهمية القيادة القوية والتواصل الواضح ومشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير (Kotter, 1996) .

نموذج ADKAR للتغيير التنظيمي:

يركز نموذج ADKAR الذي طوره Jeff Hiatt في عام 2006، على التغيير الفردي كمحرك رئيسي للتغيير التنظيمي (Hiatt, 2006)، وهو اختصار لكل من (الوعي، الرغبة، المعرفة، القُدرة ، والتعزيز)، ويفترض

النموذج أن التغيير يحدث عندما يتقدم الأفراد خلال هذه المراحل الخمس، حيث يتضمن الوعي فهم الحاجة إلى التغيير، بينما تمثل الرغبة الدافع الشخصي للمشاركة في التغيير ودعمه، وتُشير المعرفة إلى المهارات والمعلومات الواجب تعلمها لتنفيذ التغيير، وتمثل القُدرة التنفيذ الفعلي للتغيير، ويشدد التعزيز على استدامة التغيير من خلال الدعم والتشجيع وآليات التحسين المستمرة.

يُلقي هذا النموذج الضوء على أهمية معالجة الجانب الإنساني للتغيير وضمان مشاركة الموظفين بشكل في عملية التغيير كاملةً.

2-3-1-5 عملية إدارة التغيير التنظيمي (المراحل الرئيسية)

تشمل عملية إدارة التغيير التنظيمي سلسلة من الخطوات المنظمة والمنهجية التي تهدف إلى تسهيل تحويل هياكل المنظمة وعملياتها وثقافتها وإستراتيجياتها وتقنياتها لتحسين الأداء والقُدرة على التكيف والفَعَاليّة الشاملة، يمكن تقسيم إدارة التغيير التنظيمي عموماً إلى ثلاث مراحل رئيسية: الاستعداد للتغيير، تنفيذ التغيير، واستدامة التغيير، حيث لكُلّ مرحلة دورٌ مهمٌ في ضمان نجاح عمليات التغيير التنظيمي.

أولاً: الاستعداد للتغيير

تتضمن المرحلة الأولى من إدارة التغيير، **الاستعداد للتغيير**، تقويم استعداد المنظمة للتغيير وتحديد أهداف واضحة، هذه المرحلة حاسمة لأنها تضع الأساس لعملية التغيير بأكملها (Armenakis, et al., 2009) .

يتطلب **تقويم الاستعداد للتغيير** تقويم الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد العوامل الدافعة للحاجة إلى التغيير، وتحديد العوائق والميسرات المحتملة للتغيير وتحديد مستوى الالتزام والدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين (Weiner, 2009)، قد يتضمن ذلك إجراء تحليل شامل لثقافة المنظمة وعملياتها وهياكلها، فضلاً عن جمع المدخلات من الموظفين وأصحاب المصلحة، حيث يساعد فهم استعداد المنظمة للتغيير القادة على تطوير إستراتيجيات مناسبة لإدارة عملية التغيير.

تحديد الأهداف هو خطوة حاسمة أُخرى في الاستعداد للتغيير، توفر الأهداف الواضحة والمحددة جيداً خارطة طريق لعملية التغيير، وتقدم التوجيه والتركيز للمؤسسة (Kotter, 2012) ، يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً SMART لضمان أنها قابلة للتنفيذ ويمكن مراقبتها وتقويمها بصورة فعَّالة طوال عملية التغيير، ومن خلال تحديد أهداف واضحة يمكن للمؤسسات مواءمة جهود التغيير مع أهداف العمل الشاملة وإنشاء فهم مشترك للنتائج المرجوة بين الموظفين وأصحاب المصلحة.

ثانياً: تنفيذ التغيير

تتضمن المرحلة الثانية من إدارة التغيير، تنفيذ التغيير، تنفيذ عمليات التغيير المخطط لها، والتي تشمل عادةً الاتصال والتدريب ومراقبة التقدم، يُعد التنفيذ الفعَّال أمراً ضرورياً لتحقيق الفوائد المرجوة من التغيير وضمان انتقال سلس للموظفين وأصحاب المصلحة (Kotter, 2012).

للاتصال دور حيويّ في تنفيذ التغيير، حيث يساعد في بناء الدعم ومعالجة المخاوف وإطلاع الجميع على التقدم والتوقعات (Lewis, 2001)، يجب على المنظمات وضع خطة اتصال شاملة تحدد الرسائل الرئيسية والأفراد المستهدفين وقنوات الاتصال لاستخدامها طوال عملية التغيير، يجب أن يكون القادة واضحين وصادقين ومتسقين في اتصالاتهم لبناء الثقة والمصداقية بين العاملين.

كما ويُعد **التدريب** جانباً مهماً آخر من جوانب تنفيذ التغيير، لإنه يزود العاملين بالمهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة للتكيف مع العمليات أو الأنظمة أو السُلوكات الجديدة (Clarke, 2013) ، إذ يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب التي تعالج كلاً من المهارات التقنية واللينة اللازمة للتغيير، وتكييف المحتوى مع الحاجات المحددة لمجموعات العاملين المختلفة.

يُعد **مراقبة التقدم** أمراً ضرورياً لتتبع فَعَاليّة عمليات التغيير وتحديد المشكلات أو مجالات التحسين المحتملة (Burke, 2017)، يجب على المنظمات إنشاء نظام لقياس التقدم مقابل الأهداف المحددة مسبقاً وجمع التعليقات المنتظمة من العاملين وأصحاب المصلحة، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات تستند إلى البيانات وتعديل الإستراتيجيات ومعالجة أي تحديات أو مقاومة ناشئة.

ثالثاً: استمرار/ استدامة التغيير

تركز المرحلة الأخيرة من إدارة التغيير، واستدامته، على ضمان أن تصبح السُلوكات والعمليات والأنظمة الجديدة متأصلة في ثقافة المنظمة وعملياتها (Kotter, 2012) ، هذه المرحلة حاسمة للحفاظ على زخم التغيير وتحقيق الفوائد طويلة الأجل للتحول.

التعزيز عنصر أساسي لاستدامة أي تغيير في المنظمة، حيث يساعد على ترسيخ السُلوكات الجديدة ومنع الانحدار إلى العادات القديمة (Armenakis, et al., 2009)، يجب على المنظمات تكريم الموظفين الذين يظهرون السُلوكات المرغوب بها ومكافأتهم التي تدعم باستمرار عمليات التغيير، يمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل مختلفة، مثل تقويمات الأداء أو برامج الحوافز أو الاعتراف العام، حيث سيؤدي تعزيز السُلوكات الجديدة، إلى زيادة احتمالية التغيير الدائم للمنظمات.

ويُعد **التحسين المستمر** جانباً أساسيّاً آخر لاستدامة التغيير، لأنه يُعزز ثقافة التعلم المستمر والنمو (Hiatt, 2006)، حيث يتوجب على المنظمات مراجعة نتائج عمليات التغيير وتقويمها بانتظام، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة، حيث يمكن للمؤسسات أن تضمن بقاءها مرنة ومتجاوبة مع الحاجات المتطورة لعامليها وعملائها وبيئة الأعمال الأوسع من خلال تبني التحسين المستمر.

ترى الباحثة، أنَّ إدارة التغيير التنظيمي تُعتبر عملية معقدة ومتُعددة الأوجه تتطلب نهجاً منظماً وقيادة قوية، باتباع نماذج إدارة التغيير المعمول بها وأُطرها، مثل نموذج Lewin للتغيير، وعملية كوتر المكونة من ثماني خطوات، ونموذج ADKAR، يمكن للمنظمات أن تتنقل بفَعَاليّة في مختلف مراحل إدارة التغيير، بما في ذلك الاستِعداد للتغيير، وتنفيذ التغيير، واستدامة التغيير، ومن خلال التواصل الفعَّال والتدريب ومراقبة التقدم والتعزيز والتحسين المستمر، يمكن للمنظمات تحقيق تغيير دائم ومؤثر يدعم نجاحها على المدى الطويل.

2-3-2 مقاومة التغيير - Resistance to Change:

تُعتبر مقاومة التغيير تحدياً شائعاً تواجهه المنظمات عند تنفيذ إستراتيجيات أو عمليات أو هياكل جديدة.

تركز الباحثة في هذا المحور على مقاومة التغيير ، وهو جانب حاسم لعمليات التغيير التنظيمي الناجحة، على احتساب أن التغيير التنظيمي هو جانب منتشر في بيئات العمل الحديثة، مدفوعة بعوامل مثل العولمة

والتقدم التقاني وظروف السوق المتغيرة، ويُعد التنقل في هذه التغييرات بفَعَاليّة أمراً ضرورياً للمنظمات لتظل قادرة على المنافسة والتكيف، ومع ذلك، يقاوم الموظفون على الأغلب التغيير لأسباب مختلفة، بما في ذلك الخوف من المجهول، فقدان السيّطرة والمخاوف بشأن الأمن الوظيفي، تهدف هذه الدّراسة الشاملة التي قامت بها الباحثة إلى استكشاف الإستراتيجيات والنهج التي يمكن للقادة والمنظمات استخدامها لمقاومة التغيير ، وهذا يساهم في نهاية المطاف في عمليات التغيير الأكثر نجاحاً.

2-3-2-1 مفهوم مقاومة التغيير :

مقاومة التغيير:

هي رد فعل طبيعي يحدث عندما يدرك الأفراد وجود تناقض بين الوضع الراهن المعروف والمريح والحالة المستقبلية المجهولة وغير المريحة (Piderit , 2000)، تُعدّ مقاومة التغيير ظاهرة متعددة الأبعاد تتجلى في أشكال مختلفة، مثل المقاومة المعرفية والعاطفية والسلوكية (Oreg, 2003).

ويُعد Zandfer عام 1950 من أوائل الباحثين الذين تطرقوا إلى ظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها " السلوك الهادف إلى وقاية الشخص وحمايته من أثار تغيير حقيقي أو مفترض." (ملحم، وآخرون، 2008).

وعرفها كل من (Ford & Amelio) أنَّها " أفكار الفرد ومشاعره وأفعاله المعارضة للتغييرات الحالية أو الوشيكة على الروتين المُتّبع " (Ford, et al., 2008).

وعرفها Caldwell, Herold, & Fedor أنَّها "عملية يشارك من خلالها العاملون في الأنشطة المعرفية والعاطفية والسلوكية للحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط للتغيير " (Caldwell, et al., 2004).

وترى الباحثة، أنَّ مقاومة التغيير ظاهرة نفسية وسلوكية متعددة الأوجه تحدث عندما يعارض الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة أو يقاومون أو يحاولون منع تنفيذ عمليات أو سياسات أو إستراتيجيات أو تقنيات جديدة، يمكن أن تنبع هذه المقاومة من عوامل مختلفة، بما في ذلك الخوف من المجهول، والتهديدات المتصورة للأمن الوظيفي أو الوضع الراهن، والروتين أو العادات القديمة، كما يمكن أن تظهر مقاومة التغيير في أشكال مختلفة، مثل انخفاض الإنتاجية، المقاومة السلبية، التخريب، أو المقاومة العلنية.

إدارة مقاومة التغيير:

يعرّف كل من (Ford & Amelio) مقاومة التغيير أنَّها "عملية تشخيص وتقويم وتقليل المقاومة من أجل تسهيل تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي"، تتضمن هذه العملية فهم الأسباب الكامنة وراء المقاومة، والمشاركة مع الموظفين، ووضع إستراتيجيات للتغلب على حواجز التغيير، وضمان التنفيذ الناجح للتحولات التنظيمية (Ford, et al., 2008).

يأتي تعريف آخر من Armenakis و Bedeian، الذين يصفان مقاومة التغيير أنَّها " عملية تقليل المعارضة وردود الفعل السلبية لمبادرات التغيير من خلال معالجة الجوانب النفسيّة والعاطفية والسلوكية للمقاومة الفردية والجماعية داخل المنظمة "، ينصب التركيز على فهم الأسباب الكامنة وراء المقاومة وتصميم التدخُّلات التي تعالج هذه المخاوف لتسهيل التبني السلس للتغييرات(Armenakis, et al., 1999).

وتُعرف الباحثة، إدارة مقاومة التغيير أنَّها العملية المنهجية لتحديد وفهم ومعالجة الحواجز النفسيّة والسلوكية التي قد يظهرها الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة عند مواجهة عمليات أو سياسات أو إستراتيجيات أو تقنيات جديدة، تتضمن هذه العملية الانخراط في التواصل الاستباقي، وتعزيز بيئة داعمة، وتوفير الموارد والتدريب الضروريين لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير، تهدف الإدارة الفعَّالة لمقاومة التغيير إلى تقليل التأثير السلبي للمعارضة على جهود التحول المؤسسي، مما يضمن انتقالاً سلساً وناجحاً، مع تعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم ورضاهم في الوقت نفسه، من خلال الاعتراف بالأسباب الكامنة وراء المقاومة ومعالجتها، يمكن للمنظمات تسهيل تجربة تغيير أكثر إيجابية لجميع أصحاب المصلحة، لتؤدي في النهاية إلى نجاح طويل الأجل ونمو مستدام.

2-3-2-2 أبعاد مقاومة التغيير:

الأبعاد الرئيسية لمقامة التغيير:

1. البعد السلوكي (البحث الروتيني) – Routine seeking:

يشير إلى ميل الأفراد إلى تفضيل الاستقرار والحفاظ على عاداتهم اليومية وروتينهم الحالي، ومقاومة أي تغيير قد يعطل أنماط سلوكهم الراسخة (Laurence, 2010) ، والدافع وراء البحث الروتيني هو الحاجة

إلى الرغبة في الحفاظ على أنماط السلوك الراسخة، وقد يكون الأفراد المتميزون في البحث الروتيني أكثر مقاومة للتغيير لأنهم يجدون الراحة والاستقرار في روتينهم المعتاد، وتتمثل معالجة هذه المقاومة من خلال توفير اتصال واضح حول أسباب التغيير، وتقديم الدعم والموارد لمساعدة الموظفين على التكيف، وخلق فرص للموظفين للمشاركة في عملية التغيير (Isaacs, 2017).

2. البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي) – Emotional Reaction:

ردود الفعل العاطفية للتغيير تشمل الاستجابات العاطفية المدفوعة بالخوف أو القلق أو الغضب الذي قد يتعرض له الأفراد عند مواجهة تهديد متصور لأمنهم الوظيفي أو علاقاتهم الاجتماعية أو هويتهم الشخصية (Cinite, et al., 2009)، يمكن أن تظهر ردود الفعل هذه على أنها مقاومة للتغيير عندما يشعر العاملون بالإرهاق أو الاستياء أو عدم القُدرة على التعامل مع متطلبات الوضع الجديد، يمكن التغلب على هذه المقاومة من خلال إظهار القادة التعاطف والتفهم، ومعالجة مخاوف الموظفين، وتوافر الموارد للدعم العاطفي، كما يمكن أن تساعد قنوات الاتصال المفتوحة والفرص للموظفين للتعبير عن مشاعرهم في تخفيف المقاومة العاطفية للتغيير (Wiard, 2017).

3. البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) – Cognitive rigidity:

يشير الصلابة المعرفية أو الصلابة المعرفية إلى عدم المرونة العقلية أو التعصب للأفكار التي تعيق الأفراد عن التكيف مع الأفكار أو وجهات النظر أو طرق التفكير الجديدة (Caldwell, et al., 2004) يمكن أن يؤدي هذا إلى مقاومة التغيير فقد يصبح العاملون راسخين في معتقداتهم الحالية وغير مستُعدين للنظر في وجهات نظر بديلة (Oreg, 2006)، وللتغلب على هذه المقاومة، يمكن للقادة تقديم فرص التدريب والتطوير، وتشجيع الانفتاح الذهني، وتعزيز عقلية النمو داخل المنظمة.

4. التركيز قصير المدى – Short-Term Focus:

يشير التركيز قصير المدى إلى ميل الأفراد إلى إعطاء الأولوية للمخاوف الفورية ومقاومة جهود التغيير التي قد يكون لها فوائد طويلة الأجل، يمكن أن يؤدي هذا إلى مقاومة التغيير عندما يدرك الموظفون أن فوائد التغيير ليست واضحة على الفور أو أن تكاليف تنفيذ التغيير تفوق المكاسب المحتملة (Irawati, et al.,

(2021، لمواجهة هذه المقاومة، يمكن للقادة توصيل الرؤية طويلة المدى وأهداف مبادرة التغيير، والتأكيد على فوائد التغيير لكل من المنظمة والموظفين، وخلق حوافز لتبني التغيير.

2-3-2-3 أسباب مقاومة التغيير:

تنتج مقاومة التغيير عن مجموعة من الأسباب، بعضها يعتبر جوهريٌّ يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، والبعض الأخر يرتبط بالتوقعات بما يمكن أن يحدثه التغيير التنظيمي، يمكن أن تعزى مقاومة التغيير إلى عوامل مختلفة، بما في ذلك الأسباب الفردية والأسباب الاجتماعية والأسباب التنظيمية، يُعد فهم أسباب المقاومة أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات لإدارة التغيير بفَعَاليّة وتحقيق النتائج المرجوة (Oreg, et al., 2011).

الأسباب الفردية:

يمكن إرجاع الأسباب الفردية لمقاومة التغيير إلى عوامل مثل الخوف من المجهول، وفقدان السيّطرة المتصور، والمخاوف بشأن الكفاءة الشخصية (Oreg, 2006) ، قد يقاوم الموظفون أيضاً التغيير بسبب عدم فهم أسبابه أو المعلومات الخاطئة عنه وآثاره المحتملة على أمنهم الوظيفي وأدوارهم الحالية (Irawati، وآخرون، 2021)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاختلافات الفردية في الشخصية، والتسامح مع الغموض، والمرونة الشخصية أن تساهم في مستويات مختلفة من مقاومة التغيير (Oreg, et al., 2011).

الأسباب الاجتماعية:

تتضمن الأسباب الاجتماعية لمقاومة التغيير تأثير التغيير في العلاقات الشخصية وديناميكيات المجموعة داخل المنظمة (Wiard, 2017)، وهذا قد يجعل العاملين يقاومون التغيير إذا رأوا أنه يمثل تهديداً لشبكاتهم الاجتماعية الحالية أو إذا كان التغيير يعطل القواعد والممارسات المعمول بها(Ford, et al., 2008).

الأسباب التنظيمية:

تشمل الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير عوامل مثل الثقافة التنظيمية، وديناميكيات السُلّطة ونمط القيادة المُتّبع، وانهيار الاتصالات، وعدم كفاية الموارد (Isaacs, 2017)، يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر إلى حدّ كبير في مواقف العاملين وسُلوكاتهم تجاه التغيير (Cameron, et al., 2011)، بالإضافة إلى ذلك،

قد تساهم ديناميكيات القوة داخل المنظمة في المقاومة، فقد يرى الأفراد والجماعات التغيير تهديداً لوضعهم الحالي أو تأثيرهم، ويمكن أن يؤدي ضعف الاتصال برؤية التغيير والأهداف والنتائج المتوقعة إلى الارتباك والمقاومة بين العاملين (Wiard, 2017) .

ترى الباحثة، أنَّ إدارة مقاومة التغيير تتطلب فهماً شاملاً للأسباب الفردية والاجتماعية والتنظيمية الكامنة وراءها، من خلال معالجة هذه العوامل، يمكن للمنظمات تطوير إستراتيجيات لتقليل المقاومة وتسهيل انتقال أكثر سلاسة في أثناء عملية التغيير، حيث يُعدّ التواصل الفعَّال والمشاركة القيادية وتوفير الموارد الكافية أشياء ضرورية للتغلب على المقاومة وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تحتضن التغيير.

2-3-2-4 أنواع مقاومة التغيير:

يركز هذا المحور على الأنواع المختلفة لمقاومة التغيير بناءً على تحليل الباحثة للعديد من الكتب والمقالات والأوراق البحثية، يمكن تصنيف هذه الأنواع إلى مقاومة نشطة وسلبية وفردية وتنظيمية.

المقاومة النشطة: تُشير إلى الإجراءات العلنية والمتعمدة التي يتخذها الأفراد أو الجماعات لمعارضة مبادرات التغيير، تشمل الأمثلة المقاومة النشطة وتخريب جهود التغيير أو الاحتجاج أو الانتقاد العلني للتغيير (Irawati, et al., 2021)، وقد يكون الدافع وراء إظهار الأفراد المقاومة النشطة هو الخوف أو عدم الثقة أو عدم اليقين بشأن نتائج التغيير(Oreg, 2003) .

المقاومة السلبية: هي شكل أكثر دقة من أشكال المعارضة، وتتميز بالتقاعس، أو التسويف، أو تجنب المهام المرتبطة بالتغيير(Armenakis, et al., 1999) ، قد يُظهر الموظفون مقاومة سلبية من خلال عدم المشاركة في عمليات التغيير أو حجب المعلومات أو الفشل في تبني سُلوكات جديدة(Oreg, 2006) .

المقاومة الفردية: تحدث المقاومة الفردية عندما يقاوم الموظف التغيير لأسباب شخصية، مثل الخوف من فقدان السُلّطة أو المكانة أو الأمن الوظيفي، قد تتأثر المقاومة الفردية أيضاً بعوامل مثل المرونة الشخصية والفَعَاليّة الذاتية (Avey, et al., 2010).

المقاومة التنظيمية: تحدث المقاومة التنظيمية عندما تقاوم المنظمة كلُّها التغيير بسبب عوامل مثل الثقافة التنظيمية أو الهيكل أو القيادة، يمكن أن تظهر المقاومة التنظيمية من خلال السُلوكات الجماعية للموظفين، أو مقاومة الإدارات، أو نقص الدعم من الإدارة العليا (Isaacs, 2019)، ويكون تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير الفعَّال والقيادة القوية ضرورية للتغلب على المقاومة التنظيمية (Wiard, 2014).

تؤكد الباحثة، ضرورة فهم الأنواع المختلفة لمقاومة التغيير لأنه يُعدّ أمراً بالغ الأهمية للمنظمات لتنفيذ مبادرات التغيير بنجاح، ومن خلال تحديد نوع معين من المقاومة، يمكن للمديرين والقادة تطوير إستراتيجيات مستهدفة للتعامل مع هذه التحديات والتغلب عليها، لتؤدي في النهاية إلى نتائج تغيير تنظيمي أكثر نجاحاً.

2-3-2-5 عواقب مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي والنجاح:

يمكن أن يكون لمقاومة التغيير عواقب سلبية على الأداء التنظيمي والنجاح، فعندما يقاوم العاملون التغيير، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية، انخفاض معنويات الموظفين، وزيادة معدل دوران العمل (Isaacs, 2019)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعيق مقاومة التغيير التنفيذ الناجح للمبادرات الجديدة، وتؤدي إلى إهدار الموارد، وضياع الفرص، وتقليل الميزة التنافسية (Wiard, 2014)، وستعرض الباحثة فيما يلي بعض أهم هذه التأثيرات:

- **انخفاض الإنتاجية والأداء:** يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى انخفاض الإنتاجية والأداء العام حيث يصبح العاملون غير مندمجين أو يقاومون العمليات الجديدة (Oreg, 2006)، كما قد يحجب العاملون الجهد، أو ينخرطون في سُلوكات تؤدي إلى نتائج عكسية، أو يصبحون أقل كفاءة في عملهم بسبب إحجامهم عن التكيف مع العمليات أو الأنظمة الجديدة، يمكن أن يؤدي هذا إلى تأثير سلبي في الأداء التنظيمي، الأمر الذي سيجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها أو تعظيم إمكاناتها (Isaacs, 2019).
- **انخفاض معنويات الموظفين وزيادة معدل دورانهم:** عندما يقاوم العاملون التغيير، فقد يتعرضون لزيادة التوتر أو القلق أو الإحباط، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي (Vakola, et al., 2005)، وهذا سيؤدي بدوره إلى لانخفاض في مشاركة الموظفين والتزامهم، ثُمَّ ارتفاع معدلات

دوران العاملين حيث يبدأ الموظفون بالبحث عن فرص في منظمات أُخرى يرون أنها تتلاءم بشكل أفضل مع قيمهم وتوقعاتهم (Wiard, 2014)، ويمكن أن يؤدي فقدان الموظفين المَهَرة إلى إضعاف أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات المستقبلية.

- **إعاقة تنفيذ المبادرات الجديدة:** يمكن أن تعيق مقاومة التغيير التنفيذ الناجح للمبادرات الجديدة، فقد يعارض الموظفون أو يقاومون سلبياً تبني إستراتيجيات أو عمليات أو تقنيات جديدة (Ford, et al., 2008)، يمكن أن يؤدي هذا إلى التأخير وزيادة التكاليف والحاجة إلى موارد إضافية للتغلب على المقاومة، وفي النهاية، يمكن أن يؤدي هذا إلى فشل المنظمة في الاستفادة من فرص التحسين أو الابتكار أو الميزة التنافسية (Kavanagh, et al., 2006).
- **الحلقة المُفرغة للمقاومة والتشكيك:** يمكن لمحاولات التغيير غير الناجحة أن تخلق حلقة مفرغة، إذْ يمكن أن تظهر الشكوك والمقاومة المتزايدة استجابة لجهود التغيير المستقبلية (Armenakis, et al., 1999)، قد يصبح الموظفون الذين واجهوا مبادرات تغيير غير ناجحة أكثر مقاومة للتغييرات المستقبلية، معتقدين أن هذه الجهود ستكون أيضاً غير ناجحة أو ضارة، لذلك يمكن أن يخلق هذا تحديات كبيرة للمنظمات التي تحاول التكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة أو تنفيذ التحسينات اللازمة لتظل قادرة على المنافسة.

ترى الباحثة، أنَّ المقاومة غير المُدارة بالطريقة المُثلى ستؤدي إلى عواقب سلبية، مثل انخفاض معنويات الموظفين، وانخفاض الإنتاجية، ومبادرات التغيير غير الناجحة، وينبغي على المنظمات مراقبة ومعالجة مقاومة التغيير باستمرار، وتكييف إستراتيجياتها وأساليبها لتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي، الأمر الذي سيمكن هذه المنظمات من الحفاظ على رشاقتها وتكيفها وحفاظها عي ميزتها التنافسية في مشهد الأعمال المتطور باستمرار.

2-3-2-6 إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير:

يركز هذا المحور على إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير بناءً على مجموعة متنوعة من المصادر الحديثة.

إستراتيجيات الاتصال: التواصل الشفاف ومعالجة مخاوف الموظفين ضروريان لإدارة مقاومة التغيير (Agboola, et al., 2017)، يساعد التواصل الواضح والصادق في الوقت المناسب الموظفين على فهم الأساس المنطقي للتغيير، وتقليل عدم اليقين وتعزيز الثقة (Burnes, et al., 2013).

إستراتيجة المشاركة: يمكن لمشاركة الموظف في صُنع القرار وآليات التغذية الراجعة أن تقلل من مقاومة التغيير (Caldwell, et al., 2004)، عندما يشعر الموظفون أن آراءهم ومخاوفهم يتم أخذها في الحسبان، فمن المرجح أن يقبلوا ويدعموا عملية التغيير (Fugate, et al., 2008).

إستراتيجة التدريب والتطوير: إن تزويد الموظفين بفرص بناء المهارات وبرامج الاستِعداد للتغيير يمكن أن يساعدهم على التكيف مع العمليات والتوقعات الجديدة، إذْ يمكن أن يخفف التدريب من المخاوف المتعلقة بالأمن الوظيفي والكفاءة، وهذا يقلل في النهاية مقاومة التغيير (Rafferty, et al., 2006).

إستراتيجة الدعم والالتزام من القيادة/ الإدارة العُليا: القيادة الفعَّالة أمر مهم وحاسم في إدارة مقاومة التغيير، يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً يحتذى به للسُلوكات المرغوب بها، وأن يُعززوا بيئة داعمة، ويظهروا التزامهم بعملية التغيير باستمرار (Hill, et al., 2012).

إستراتيجة معالجة عواطف الموظفين وردود أفعَّالهم: التعاطف والتفاهم أشياء ضرورية في إدارة مقاومة التغيير (Vakola, 2013)، حيث يمكن للقادة مساعدة الموظفين على الشعور براحة أكبر مع الانتقال من خلال الاعتراف بالجوانب العاطفية للتغيير ومعالجتها (Oreg, et al., 2011).

إستراتيجة استخدام قادة التغيير والعرابين لتسهيل التغيير: لقادة التغيير والعرابين دور حيويّ في تعزيز التغيير، إذْ يمكنهم التأثير على أقرانهم وتشجيع دعم المبادرة، يمكن لهؤلاء الأفراد المساعدة في التخفيف من المخاوف والتأكد من أن عملية التغيير تسير بسلاسة (Michel, et al., 2013).

في الختام، درس هذا المحور الجوانب الحاسمة للتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير في المنظمات المعاصرة، التغيير التنظيمي عنصر لا مفر منه وأساسي لبيئة الأعمال الحديثة، مدفوع بالتقدم التقاني والعولمة والضغوط التنافسية، يمكن لإدارة التغيير الفعَّالة أن تُعزز قُدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لهذه القوى الخارجية، لتؤدّي في النهاية إلى تحسين قدرتها التنافسية ونجاحها.

خُلاصة المبحث الثالث

ألقى هذا المبحث الضوء على نماذج إدارة التغيير التنظيمي وعملياته التي لها دور حيويّ في توجيه المنظمات من خلال مشهد التغيير المعقد والصعب، إذْ يمكن للمنظمات التنقل في التغيير بشكل أكثر كفاءة، وتقليل الآثار السلبية على الموظفين وأداء الأعمال، عن طريق فهم المراحل الرئيسية لإدارة التغيير والاستفادة من النماذج الراسخة.

ومع ذلك، لا تزال إدارة مقاومة التغيير تمثل تحدياً بالغ الأهمية للمنظمات التي تمر بمرحلة تحول كبير، لذا يمكن أن تظهر المقاومة بأبعاد مختلفة، تنبع من أسباب متنوعة مثل خوف الموظف، أو فقدان السيّطرة، أو عدم فهم عملية التغيير، ويمكن أن تعرقل بشكل كبير نجاح مبادرات التغيير وتعوق الأداء التنظيمي في حال لم يتم التعامل مع معها بصورة فعَّالة.

وللتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح مبادرات التغيير، يجب على المنظمات استخدام مجموعة من الإستراتيجيات، تتضمن هذه الإستراتيجيات التواصل الشفاف، ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى إدخال منهجيات للتدريب والتطوير، والدعم من القيادة، ومعالجة مشاعر الموظفين وردود أفعالهم، من خلال تنفيذ هذه الإستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تقليل المقاومة وزيادة مشاركة الموظفين وتحسين النجاح العام لمبادرات التغيير.

باختصار ترى الباحثة، أنَّ فهم تعقيدات التغيير التنظيمي وإدارة مقاومة التغيير أمر حيوي للمنظمات العاملة في بيئة الأعمال سريعة التطور اليوم، إذْ يمكن للمنظمات أن تحقق نجاحاً كبيراً في عمليات التغيير التنظيمي، وتُعزز قدرتها على التكيف، وتزدهر أخيراً في سوق عالمي تنافسي وديناميكي ازدهاراً باهراً، من خلال استخدام عمليات إدارة التغيير الفعَّالة ومعالجة المقاومة من خلال الإستراتيجيات المستهدفة التي تمت دراستها في هذا المبحث.

المبحث الرابع: العلاقة بين المُتغيرات

تمهيد:

في بيئة الأعمال سريعة التطور التي نواجهها اليوم، تتعرض المنظمات لعدد كبير من التغييرات للبقاء قادرة على المنافسة والتطور، وأحد أهم الجوانب الحاسمة لإدارة التغيير هو مقاومة التغيير والحفاظ عليه ضمن المنحى الإيجابي والجيد، كي لا يعيق الأداء التنظيمي والنجاح.

وللقيادة دورٌ حاسمٌ في مقاومة التغيير ، فعليها تشكيل الثقافة التنظيمية والتأثير في مواقف العاملين وتعزيز بيئة داعمة، تدرس الباحثة في هذا المبحث تأثير أساليب القيادة، كما صنفها Lewin (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل)، في مقاومة التغيير ، مع الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، وتستهدف الدّراسة الشركات الصناعية في سورية وتستكشف العلاقة بين أساليب القيادة ومقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ.

بالاعتماد على الأبحاث الحديثة التي قامت بها الباحثة، سيغطي هذا المبحث ستة محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** دور القيادة في مقاومة التغيير
- **المحور الثاني:** أثر أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير
- **المحور الثالث:** العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ
- **المحور الرابع:** العلاقة بين مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ
- **المحور الخامس:** دور رأس المال النفسيّ في تخفيف تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير
- **المحور السادس:** العلاقة بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ.

خُلاصة المبحث الرابع

2-4-1 دور القيادة في مقاومة التغيير :

للقيادة دور أساسيّ في مقاومة التغيير داخل المنظمات، حيث يقوم القادة بتشكيل الثقافة التنظيمية، وتنفيذ عمليات التغيير، وتعزيز بيئة مواتية للتغيير (Burke, 2018)، والقيادة الفعَّالة ضرورية للتغلب على مقاومة التغيير السلبية وضمان التنفيذ الناجح للتغيير (Oreg, et al., 2011)، وأحد الجوانب الرئيسية للقيادة في مقاومة التغيير هو القُدرة على التواصل الفعَّال والمنطقي للتغيير ومعالجة مخاوف العاملين (Kotter, 1995)، إذْ يمكن أن يساعد التواصل الشفاف العاملين على فهم الحاجة إلى التغيير بشكل أفضل وتقليل القلق وعدم اليقين لديهم (Ford, et al., 2008).

إضافةً إلى ذلك، يمكن للقادة خلق شعور بالأمان النفسيّ داخل المنظمة من خلال إظهار التعاطف وفهم مشاعر الموظفين وردود أفعَّالهم تجاه التغيير، من خلال الاعتراف بمخاوف الموظفين والتحقق من صحتها، حيث يمكن للقادة بناء الثقة وتسهيل عملية تغيير أكثر سلاسة(Armenakis, et al., 2009) ، وذلك عن طريق إشراك الموظفين في عملية التغيير بالاستماع لملاحظاتهم والسماح لهم بالمشاركة في صُنع القرار، فقد يؤدي هذا إلى زيادة قبول الموظف والتزامه بالتغيير، لتؤدي في النهاية إلى تقليل المقاومة (Avey, et al., 2010).

كذلك يُعدّ التزام القادة بالتغيير وقدرتهم على الحفاظ على سُلوكاتهم الإيجابية أمراً بالغ الأهمية في مقاومة التغيير (Bass, et al., 2006)، ويتمثل ذلك من خلال تطبيق المواقف والسُلوكات المرغوب بها، يمكن للقادة إلهام الموظفين لتبني التغيير والتغلب على المقاومة (Herold, et al., 2008).

ترى الباحثة، أنَّ للقيادة دور مهمّ في مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعَّال والتعاطف والمشاركة والقدوة، يمكن أن يساعد فهم أهمية القيادة في إدارة التغيير المنظمات على تطوير إستراتيجيات للتغلب على المقاومة وتحقيق تنفيذ التغيير الناجح.

2-4-2 أثر أنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير :

تؤثر أنماط القيادة المُتّبعة وفق تصنيف Lewin (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل/ السلبية) تأثيراً واسع النطاق بأشكال مختلفة في مقاومة التغيير ، وتقبل الموظفين للتغيير ونجاح عمليات التغيير في الشركات الصناعية.

أثبتت **القيادة الديمُقراطية،** التي تتميز بصُنع القرار التشاركي، والتواصل المفتوح، والمسؤولية المشتركة، فعَّاليتها في مقاومة التغيير ، إذ تُشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمُقراطية تُعزز مشاركة الموظفين وتزيد من الثقة والشعور بالملكية لديهم، مما يقلل من مقاومة التغيير (Vakola, 2016)، ويُحتسب العاملون الذين يشعرون أنَّهم مسموعون ومُقدَّرون داعمين ومهتمين لتبني مبادرات التغيير (Oreg, et al., 2019)، وجدت الدّراسة التي أجراها Oreg وBerson عام 2019 أن القيادة الديمُقراطية يمكن أن تسهل قبول التغيير من خلال تعزيز مناخ التغيير الإيجابي (Men, et al., 2017).

وقُبالة ذلك، تركز **القيادة الأوتوقراطية** على سُلطة اتخاذ القرار وتفرض رقابة صارمة وتطالب بالامتثال من الموظفين، على حين يؤدي هذا الأسلوب في بعض الأحيان إلى تنفيذ سريع وفعَّال للتغيير، إلا أنه قد يثير أيضاً مقاومة بسبب إدراك الموظفين للتغيير على أنه قسري وتعسفي (Şahin, et al., 2018)، تُشير الأبحاث التي أجراها كل من Men و Fong و Huo عام 2017 إلى أن القادة الأوتوقراطيين قد يكافحون لكسب تأييد الموظف وقد يواجهون مقاومة سلبية أو نشطة من الموظفين الذين يشعرون بعدم التمكين أو التهديد بسبب التغيير (Wei, et al., 2020).

كذلك يمكن أن تؤثر **قيادة عدم التدخُّل/ السلبية،** التي تتميز بنهج عدم التدخُّل وعدم المشاركة في صُنع القرار، على مقاومة التغيير، ويمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى الغموض والارتباك بين الموظفين، فتتفاقم المقاومة وقد يشعر الموظفون بعدم اليقين بشأن الأساس المنطقي للتغيير ودورهم في العملية (Gotsis, et al., 2017)، وجدت دراسة أجراها كل من Şahin وÇubuk وUslu عام 2018 أن قيادة عدم التدخُّل قد تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، فقد يفشل القادة في توفير الدعم والتوجيه والاتصال الضروريين لتسهيل التغيير (Dinc, et al., 2019).

وجدت الباحثة، أنَّه يمكن أن يكون لأساليب القيادة المختلفة تأثيرات متباينة في مقاومة التغيير ، وقد تبدو القيادة الديمُقراطية الأكثر فاعلية في الحد من المقاومة.

2-4-3 العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ:

تعرُّف رأس المال النفسيّ، الذي يتألف من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، كعامل حاسم لرفاهية الموظف وأدائه (Luthans, et al., 2015)، يمكن لأساليب القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل/ السلبية)، أن تؤثر إلى حدّ كبير في رأس المال النفسيّ للموظفين وردود أفعَالهم على التغيير التنظيمي.

تتميز **القيادة الديمُقراطية** بالمشاركة في صُنع القرار والتواصل المفتوح والتعاون، الذي يؤثر إيجابياً في رأس المال النفسيّ للموظفين (Dóci, et al., 2015)، من خلال إشراك الموظفين في عمليات صُنع القرار وتقديم معلومات شفافة، يعمل القادة الديمُقراطيون على تمكين الموظفين وتعزيز ثقتهم في قدراتهم، هذا النهج يزرع التفاؤل والأمل والمرونة، وكل ذلك يساهم في ارتفاع مستويات رأس المال النفسيّ (Rego, et al., 2012).

على النقيض من ذلك، يتم تمييز **القيادة الأوتوقراطية** من خلال عملية صُنع القرارات المركزية، إذْ يتجاهل القادة في الأغلب آراء أو مخاوف الموظفين، يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة هذا سلباً في رأس المال النفسيّ للموظفين، وقد يجعلهم يشعرون بالضعف وعدم اليقين بشأن قدراتهم (Çekmecelioğlu, et al., 2011)، ويمكن لغياب الاستقلالية أن يقوض الكفاءة الذاتية ويؤدي إلى مستويات أقل من الأمل والتفاؤل، ويبلغ ذروته في تقلص رأس المال النفسيّ.

يمكن لقيادة **عدم التدخُّل** التي تتميز بالحد الأدنى من الإشراف واتباع نهج عدم التدخُّل، أن تؤثر سلباً في رأس المال النفسيّ للموظفين أيضاً، قد يؤدي عدم كفاية التوجيه والدعم إلى شعور الموظفين بعدم الدعم وعدم التأكد من قدراتهم، وهذا يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الذاتية والمرونة (Van Dierendonck, et al., 2014)، إضافة إلى ذلك قد يصبح الموظفون متشائمين ويفقدون الأمل في قدرتهم على التكيف مع التغيير.

ترى الباحثة، أنَّ لأساليب القيادة دور مهمّ في تشكيل رأس المال النفسيّ للموظفين، حيث تُعزز القيادة الديمُقراطية عموماً مستويات أعلى من رأس المال النفسيّ، على حين قد تعوّض أنماط القيادة الأوتوقراطية وعدم التدخُّل تلك المستويات، يُعد فهم العلاقة بين أساليب القيادة ورأس المال النفسيّ أمراً مهماً للمنظمات وذلك لتعزيز رفاهية الموظفين وتجاوز التغيير بنجاح.

2-4-4 العلاقة بين مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ:

تُعد مقاومة التغيير جانباً مهماً من جوانب النجاح التنظيمي، لا سيما الإدارة في بيئات الأعمال سريعة التطور، ولرأس المال النفسيّ، الذي يشمل الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، دور حاسم في كيفية تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي والتعامل معه (Luthans, et al., 2015)، العلاقة بين مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ متُعددة الأوجه ويمكن أن تؤثر إلى حدّ كبير في الأداء التنظيمي.

يمكن لمستويات رأس المال النفسيّ العالية أن تخفف من مقاومة التغيير من خلال تعزيز إيمان الموظفين بقدرتهم على التنقل خلال المواقف الصعبة (Oreg, et al., 2011)، عندما يتمتع الموظفون بكفاءة ذاتية عالية وأمل وتفاؤل فمن المرجح أن يتبنوا التغيير والتكيف مع الظروف الجديدة، وتساعد هذه النظرة الإيجابية المنظمات على تقليل المقاومة وتسهيل عملية التغيير.

إضافةً إلى ذلك، فإن بعد المرونة يُعتبر من أهم أبعاد رأس المال النفسيّ لمقاومة التغيير ، حيث يمكن للموظفين ذوي المرونة العالية التعامل مع النكسات والتكيف مع المواقف الجديدة بشكل أكثر فَعَاليّة، وهذا يمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع التوتر وعدم اليقين المرتبطين بالتغيير التنظيمي (Avey, et al., 2010)، يميل الموظفون المرنون إلى أن يكونوا أكثر انفتاحاً على التغيير، مما يقلل المقاومة ويُعزز احتمالية تنفيذ التغيير الناجح.

تجد الباحثة، علاقة قوية بين مقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ، حيث يمكن أن تساهم المستويات العالية من رأس المال النفسيّ في زيادة القُدرة على التكيف وتقبل التغيير التنظيمي، فمن خلال تعزيز رأس المال النفسيّ، يمكن للمنظمات مقاومة التغيير بفَعَاليّة وتعزيز أدائها العام.

2-4-5 دور رأس المال النفسيّ في تخفيف تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير:

يمكن لرأس المال النفسيّ (PsyCap)، الذي يتضمن الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، أن يكون له دور مهمّ في التخفيف من تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير (Luthans, et al., 2015)، على حين يمكن أن تؤثّر أنماط القيادة مثل الديمُقراطية والأوتوقراطية وعدم التدخُّل، كما اقترح Lewin، في تقبل الموظفين للتغيير، ويمكن أن يكون رأس المال النفسيّ بمثابة حاجز ويُعزز قدرتهم على التكيف (Al-Haddad, et al., 2015).

قد تساهم القيادة الديمُقراطية، التي تتميز بالتعاون وصُنع القرار المشترك في بيئة عمل إيجابية تُعزز تنمية رأس المال النفسيّ، قد يشعر الموظفون الذين يختبرون القيادة الديمُقراطية بمزيد من التمكين والثقة في قدرتهم على مواجهة التغيير وهذا يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير (Gkorezis, et al., 2018)، من ناحية أُخرى، فإن القيادة الأوتوقراطية التي تعمل على اتخاذ قرارات مركزية ومشاركة محدودة للموظفين، قد تعوق تطور رأس المال النفسيّ، ومع ذلك قد يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستويات عالية من رأس المال النفسيّ أكثر مرونة وقُدرة على التكيف مع التغيير، حتى في البيئات الأوتوقراطية (Khan, et al., 2019).

يمكن أن تؤدي قيادة سياسة عدم التدخُّل، التي تتميز بالحد الأدنى من المشاركة والتوجيه من القائد، إلى عدم اليقين والارتباك بين الموظفين أثناء عملية التغيير، وفي هذا السياق يصبح رأس المال النفسيّ أكثر أهمية لأنه يزود الموظفين بالموارد اللازمة للتعامل مع التغيير والتغلب على المقاومة (Budihardjo, et al., 2017)، يمكن أن تساعد المستويات العالية من رأس المال النفسيّ الموظفين على التكيف مع المواقف الجديدة بشكل أكثر فَعَاليّة بغض النظر عن أسلوب القيادة المعمول به.

يمكن للمنظمات الاستفادة من برامج التدريب والتطوير لتعزيز رأس المال النفسيّ بين الموظفين، والتي يمكن أن تساعد في التخفيف من تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير (Luthans, et al., 2010)، من خلال رعاية الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة يمكن للمؤسسات إنشاء قوة عاملة أكثر قُدرة على التكيف يمكنها الاستجابة بشكل أفضل لأنماط القيادة المختلفة وتجاوز التغيير بنجاح.

ترى الباحثة أنَّ رأس المال النفسيّ يقوم بدور مهمّ في التخفيف من تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير، فمن خلال تعزيز رأس المال النفسيّ بين الموظفين يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التكيف وتقليل مقاومة التغيير، بغض النظر عن أسلوب القيادة السائد.

2-4-6 العلاقة بين أنماط القيادة ومقاومة التغيير ورأس المال النفسيّ:

تمت دراسة العلاقة بين أساليب القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل) ومقاومة التغيير على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، لا سيما في سياق رأس المال النفسيّ كعامل وسيط (Breevaart, et al., 2018)، لكل أسلوب من أساليب القيادة آثاره الفريدة في مقاومة التغيير وتعزيز رأس المال النفسيّ في المنظمات.

أثرت **القيادة الديمُقراطية** التي تتميز بالتعاون والانفتاح والتركيز في الجماعية، وإيجابياً في رأس المال النفسيّ للموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيير التنظيمي (Du, et al., 2018)، حيث يُعزز القادة الديمُقراطيون لدى مرؤوسيهم المرونة والتفاؤل والكفاءة الذاتية من خلال تمكينهم وتعزيز مشاركتهم في عمليات صُنع القرار، وهذا يقلل من مقاومة التغيير (Abbas, et al., 2019).

على النقيض من ذلك، فإن **القيادة الأوتوقراطية**، التي تتميز بالسيّطرة ونهج اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل، قد تؤدي إلى تفاقم مقاومة التغيير وتعيق تطور رأس المال النفسيّ بين الموظفين (Uhl-Bien, et al., 2021)، قد يؤثر القادة الأوتوقراطيون سلباً في معنويات الموظفين ويحدّون من فرص النمو والتنمية، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستويات رأس المال النفسيّ (Güçel, et al., 2019).

أما بالنسبة إلى **قيادة عدم التدخُّل / السلبية**، إذْ يتجنب القادة فيها اتخاذ القرار ويقدّمون القليل من التوجيه، قد تعوق أيضاً تنمية رأس المال النفسيّ وتزيد من مقاومة التغيير (Alarape, et al., 2021)، حيث يمكن أن يؤدي أسلوب القيادة هذا إلى الارتباك وعدم الوضوح وغياب التوجيه في أوقات التغيير، فيسبب انخفاضاً في مستويات رأس المال النفسيّ بين الموظفين ومقاومة أعلى للتغيير (Frazier, et al., 2018).

ترى الباحثة في الختام، أنَّ العلاقة بين أنماط القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وعدم التدخُّل) ومقاومة التغيير تتأثر إلى حدّ كبير بالدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، وتُشير الأبحاث إلى أن القيادة الديمُقراطية تميل إلى تعزيز رأس المال النفسيّ، فتساعد على تقليل مقاومة التغيير، ومن ناحية أُخرى يمكن لأساليب القيادة الأوتوقراطية وعدم التدخُّل في القيادة أن تعرقل تطور رأس المال النفسيّ وتزيد من مقاومة التغيير، عن طريق فهم هذه العلاقات ويمكن للمنظمات اختيار القادة وتدريبهم بشكل أفضل لإدارة التغيير بصورة فعَّالة وتعزيز قُدرة الموظفين على التكيف في مواجهة بيئات الأعمال المتطورة.

خُلاصة الفصل الثاني

قدمت الباحثة في هذا الفصل لمحة شاملة عن الإطار النظري للبحث، بما في ذلك ثلاثة مباحث رئيسية: أنماط القيادة، ورأس المال النفسيّ، والتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير .

تناول **المبحث الأول** مفهوم القيادة الذي يُعرّف أنَّه عمليه التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك، حيث تمت مناقشة التطور التاريخي لهذا المفهوم، بالإضافة إلى نظريات القيادة المختلفة، ثُمَّ التركيز على أنماط القيادة المُتّبعة في هذا البحث (القيادة الديمُقراطية، الأوتوقراطية، وقيادة عدم التدخُّل)، مروراً بدراسة تأثير كل نمط من هذه الأنماط في النتائج التنظيمية، بما في ذلك تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي والأداء.

ركز **المبحث الثاني** على رأس المال النفسيّ، والذي يُعرَّف أنَّه حالة التطور النفسيّ الإيجابية للفرد بأبعادها الأربعة (المرونة، التفاؤل، الأمل، والكفاءة الذاتية)، إذْ تم استكشاف مفهوم رأس المال النفسيّ، بما في ذلك تطوره التاريخي وتأثيره في الأفراد والمنظمات، مثل زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية والابتكار، ويناقش هذا المبحث أيضاً أبرز الإستراتيجيات والتدخُّلات لتطوير رأس المال النفسيّ، مثل التوجيه والتدريب.

أما **المبحث الثالث** فيدور حول التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ، فيُقدّم تعريفاً شاملاً للتغيير التنظيمي، بما في ذلك أنواع التغييرات التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة، ثُمَّ التطرق إلى استكشاف مفهوم مقاومة التغيير ومقاومة التغيير ، بما في ذلك العوامل التي تساهم في المقاومة والإستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتغلب عليها، مثل التواصل والمشاركة والتعليم.

وبصورة عامة، يُقدم هذا الفصل نظرة شاملة في الإطار النظري للبحث، ويغطي أنماط القيادة، ورأس المال النفسيّ، ومقاومة التغيير ، ويهدفت الدّراسةإلى تقصي أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير والدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في الشركات الصناعية في سورية.

سيركز **الفصل التالي** على الإطار العملي، من منهجية بحث، الإجابة عن التساؤلات، واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: الإطار العملي

1. مجتمع الدّراسة وعيّنتها
2. حدود الدّراسة
3. مصادر جمع البيانات
4. أداة الدّراسة
5. وصف أفراد عينة الدّراسة
6. الأساليب الإحصائية المُستخدمة في البحث
7. ثبات أداة الدّراسة
8. تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة
9. اختبار الفرضيات

تمـهيد:

يتناول هذا الفصل الدّراسة الميدانية التي سيتم من خلالها دراسة أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج البحث ومجتمع البحث والعينة، حيث سيتم مناقشة أساليب جمع البيانات، والطرق المستخدمة لتحليلها ومعالجتها، والأدوات التي تم استخدامها في سبيل الوصول إلى النتائج، والإجابة عن تساؤلات البحث واختبار الفرضيات، وسيتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وسيتم أخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

3-1 مجتمع الدّراسة وعيّنتُها:

يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريّن، الفنيين، المهندسين، والمشرفين في منظمات القطاع الصناعي في سورية (مُستثنى منهم المدراء أصحاب رأس المال الذين لا يرأسهم أي مدير)، حيث تم تقدير حجم مجتمع الدّراسة من المنظمات الصناعية في سورية (584.689) عاملاً في حلول عام 2019 (جزماتي، 2021 ص: 105).

وبما أن مجتمع الدّراسة معلوم وهو مجتمع غير متجانس، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية غير المنتظمة بنسبة من إجمالي المجتمع، وقد استعانت الباحثة من أجل تحديد حجم عينة الدّراسة على مجموعة من المراجع، وبالاستناد إلى العديد من المعايير الإحصائية التي تنص على أنَّ مجتمع الدّراسة الأصغر من (2000) مُفردة، يجب ألا يقل حجم العينة فيه عن 10% وفق شروط معينة، وبالتالي فإن حجم **(300)** مُفردة مناسب للمجتمعات الكبيرة التي يزيد عددها عن (3000) مفردة (Kline, 2011).

استناداً لكل المُبررات السابقة سيتم اعتماد الحد المناسب وفقاً لجميع المؤشرات التي حصلنا عليها (300) مفردة كحد أدنى.

وُزّعت الاستبانة بشكل إلكتروني على مجتمع الدّراسة وتم الحصول على (310) استبانة منها (270) استبانة صالحة للتحليل، ويُعد هذا العدد مقبول ويوفر لنا إمكانية تعميم نتائج الدّراسة على مجتمع الدّراسة وهو العدد النهائي للاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي، حيث تم توزيع الاستبانات على الشركات الصناعية في سورية وفق الجدول التالي:

مجال عمل الشركة	نسبة الإجابات	عدد الإجابات
صناعات ثقيلة	28%	75
صناعات غذائية	24%	65
صناعة ألبسة	17%	47
صناعات دوائية/ كيميائية	12%	33
أُخرى: (زجاجية، أدوات منزلية،.. الخ)	19%	50
الإجمالي		**270**

3-2 حدود الدّراسة:

تم تحديد حدود الدّراسة في المجالات التالية:

- **الحدود المكانية** :الشركات الصناعية في سورية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدّراسة في الفترة ما بين (2022 – 2023).
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدّراسة على معرفة أثر أنماط القيادة المُتبعة في مقاومة التغيير ، واختبار توسط رأس المال النفسيّ لهذه العلاقة وتحديد مستويات كل من هذه المتغيرات في المنظمات الصناعية في سورية.
- **الحدود البشرية:** تشمل العاملين الفنيين، والمهندسين، والمشرفين والإداريين لدى الشركات الصناعية في سورية، ولم تشمل العينة جميع الشركات الصناعية وإنما الشركات التي قبلت المشاركة فقط في الدّراسة وكانت الاستبانات في عام (2022).

3-3 مصادر جمع البيانات:

جُمعت البيانات المستخدمة في هذا البحث من مصادر متعددة، فقد جُمعت البيانات الثانوية من الرسائل العلمية والكتب والدوريات والأطروحات المهمّة، والمواقع الإلكترونية ذات المعلومات المتشابهة والمتماثلة التي

تتيح للباحثة الوصول إلى أهداف هذه الدّراسة، وبالنسبة إلى البيانات الأولية، فتتمثل في **الاستبانة** التي تم تصميمها باستخدام الأبحاث والدراسات السابقة التي تتماثل مع المتغيرات المدروسة في هذا البحث.

3-4 أداة الدّراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من أجل معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية المُتّبعة في الشركات الصناعية في سورية في مقاومة التغيير ، ومعرفة إن كان لرأس المال النفسيّ الدور الوسيط في هذا التأثير، وذلك بعد عرضها على محكمين من الأساتذة الأكاديميين الاختصاصيين في المعهد العالي لإدارة الأعمال في دمشق، وقامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات للمقاييس المُستخدمة.

تم تصميم استبانة البحث ونشرها وفق (Google Forms)، وكانت الإجابة عن تساؤلات الدّراسة مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده من قبل الباحثة، حيث يقوم هذا المقياس على طريقة الإجابة وفق إجابات معيّنة وترمز هذه الإجابات إلى قيمة معيّنة كما يلي:

الإجابة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
القيمة	5	4	3	2	1

شملت استبانة الدّراسة عدداً من التساؤلات التي توزّعت على أربعة أجزاء رئيسية من المتغيرات كما يلي:

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق التالي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: المتغير المستقل: ويُعبّر عن الأنماط القيادية المُتّبعة (15 تساؤل)، والتي تشمل:

1. أسلوب القيادة الديمُقراطية (5 تساؤلات).
2. أسلوب القيادة الأوتوقراطية (4 تساؤلات).
3. أسلوب القيادة بعدم التدخُّل / القيادة السلبية (6 تساؤلات).

تم الاعتماد على مقياس (Lewin, 1939) في قياس أنماط القيادة المستخدمة (القيادة الأوتوقراطية، الديمُقراطية، وعدم التدخُّل)، حيث يتكون من خمسة عشر عبارة لقياس جميع الأنماط المستخدمة، وتم الاعتماد عليه في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحية المقياس وموثوقيته رغم تباين المواقع والثقافات كما في دراسة (Khan, et al., 2017) التي طُبقت في الباكستان ودراسة (Al-Sawai, 2013) التي تم تطبيقها في الإمارات العربية المتحدة ودراسة (الخشالي، 2006) التي طُبقت على الشركات الصناعية في الأردن.

ثالثاً: المتغير التابع: ويُعبّر عن مقاومة التغيير (18 تساؤلاً)، والتي تشمل الأبعاد التالية:

1. البعد السلوكي (البحث الروتيني)، (5 تساؤلات).
2. البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)، (4 تساؤلات).
3. البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)، (4 تساؤلات).
4. التركيز قصير المدى، (5 تساؤلات).

فقد اعتُمد على مقياس مقاومة التغيير (RTC) الذي طوره **Oreg** في مقاله عام 2003 (Oreg, 2003) ، ويتكون المقياس من ثمانية عشر عبارة تقيس أربع أبعاد لمقاومة التغيير، يقدم **Oreg** دليلاً على موثوقية المقياس وصحته، بما في ذلك هيكل العامل، والصلاحية المتعلقة بالمعيار، والصلاحية التنبّئية، تم الاستشهاد بهذه المقالة أكثر من 2000 مرة وتكون مقياساً أساسياً في دراسة مقاومة التغيير.

اعتُمد على المقياس في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحيته وموثوقيته كدراسة (Choi, et al., 2011)، ودراسة (Foster, et al., 2010) ، ودراسة (Reg, et al., 2009)، ودراسة (Arciniega, et al., 2009).

رابعاً: المتغير الوسيط: ويُعبّر عن رأس المال النفسيّ (22 تساؤلاً)، والذي يشمل الأبعاد التالية:

1. الكفاءة الذاتية (6 تساؤلات).
2. الأمل (5 تساؤلات).
3. المرونة (5 تساؤلات).

4. التفاؤل (6 تساؤلات).

فقد اعتُمد على المقياس الذي طورته دراسة (Luthans, et al., 2007)، ويتكون من 22 عبارة لقياس الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسيّ، والذي تم الاعتماد عليه في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحيته وموثوقيته كدراسة (Sweetman, et al., 2011) ودراسة (Luthans, et al., 2008).

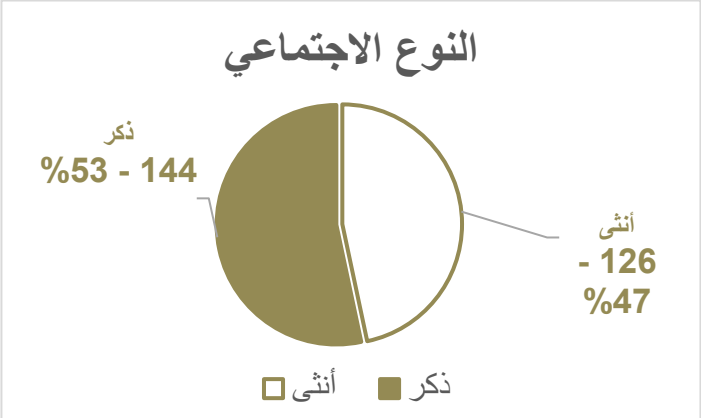
3-5 وصف أفراد عينة الدّراسة:

تم تحليل البيانات للتعرّف على خصائص أفراد العينة من حيث:

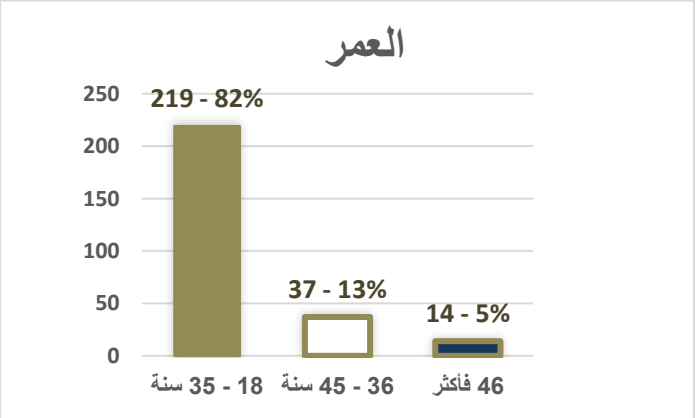
أولاً: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي
- العمر
- المؤهل العلمي

الشكل 3:
توزع أفراد العينة وفق النوع الاجتماعي

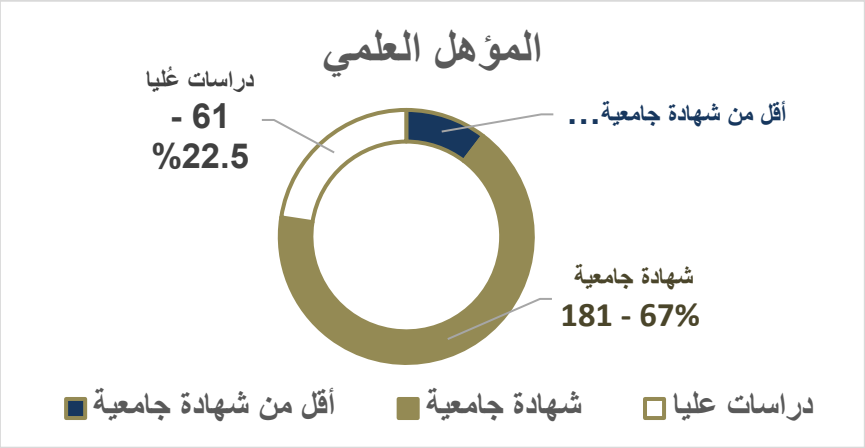


الشكل 4:
توزع أفراد العينة وفق العمر



الشكل 5:

توزع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي



تُظهر الأشكال السابقة العدد والنسبة المئوية تبعاً لخصائص البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي) التي بلغ عددها الـ (270)، وكانت غالبية أعمار العينة بين (**18 – 35**) حيث وصلت لنسبة **82%** من عينة الدّراسة ، كما بلغت نسبة الذكور **53%** من إجمالي مفردات عينة الدّراسة مقابل **47%** نسبة الإناث، وتعزو الباحثة الفرق في نسبة الذكور والإناث – عينة الدّراسة – إلى طبيعة البيئة الصناعية في سورية.

ويتضح من الشكل (5) إنَّ معظم مفردات العينة، كانوا من حملة الإجازة الجامعية، أي أعلى من نصف عينة الدّراسة، كما شكلت نسبة **22.5%** من أفراد العينة من الدراسات العليا.

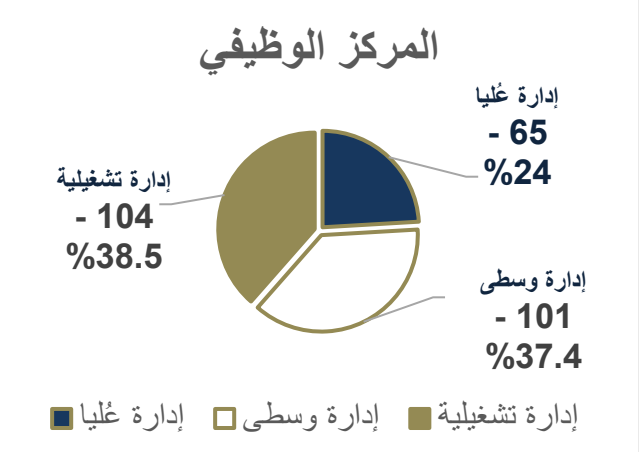
ويعزو ذلك إلى الاعتماد الواضح في الشركات الصناعية في سورية لتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية من مهندسين وإداريين في مختلف المجالات.

ثانياً: البيانات الوظيفية

- المركز الوظيفي
- عدد سنوات الخبرة

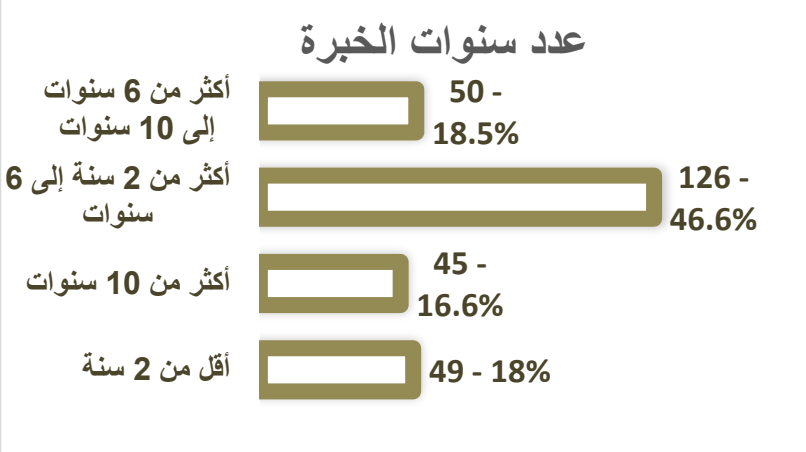
الشكل 6:

توزع أفراد العينة وفق المركز الوظيفي



الشكل 7:

توزع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة



تُظهر الأشكال السابقة العدد والنسبة المئوية تبعاً لخصائص البيانات الوظيفية لأفراد العينة (المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) التي بلغ عددها **(270)**، نلاحظ في الشكل 6 تقارباً واضحاً بين نسب الإدارة التشغيلية **38.5%** والإدارة الوسطى **37.4%** من إجمالي مفردات عينة الدّراسة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلا الفئتين تشكلان نسبة كبيرة من حجم العمالة ضمن القطاع الصناعي مقارنةً بالإدارة العليا التي كانت نسبتها **24%**، حيث تشمل الإدارة الوسطى جميع العاملين ضمن الإدارات (المالية، المشتريات، تقانة المعلومات، الموارد البشرية..الخ)، كذلك تشمل الإدارة التشغيلية جميع الفنيين الذين يعملون على خطوط الإنتاج والتشغيل المختلفة بالإضافة إلى جميع العمالة بالمراتب الوظيفية الدنيا.

وبلغت نسبة الذين تجاوزوا (2) سنة من الخبرة إلى (6) سنوات **46.6%** حيث تعدُّ النسبة الأكبر إلى إجمالي أفراد العينة كما هو موضح في الشكل (7)، إذْ يدل هذا المؤشر على وجود استقرار نسبي في العمل لدى الشركات الصناعية في سوريا، والمُلفت هو تساوي نسبة الأفراد الذين قضوا أكثر من (6) إلى (10) سنوات في الشركة مع الأفراد الذين لم يكملوا العامين حيث بلغت النسبة **18%** وتعزو الباحثة ذلك لمؤشرين هامين، الأول هو وجود مستوى انتماء جيد لدى العاملين في الشركات الصناعية، والمؤشر الثاني يدل على إيمان الشركات بزيادة فتح أبواب التوظيف للشباب السوري دورياً.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة:

اعتُمد من أجل القيام بالاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**: Statistical Packages for Social Sciences)، وسيتم عن طريقه القيام بالاختبارات التالية التي تستطيع من خلالها الباحثة الوصول إلى أهداف الدّراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات، وهي:

1) **اختبار ثبات أداة الدّراسة (Alpha Cronbach – ألفا كرونباخ):** الذي نستطيع عن طريقه معرفة مدى ثبات أداة الدّراسة، وإن كانت الاستبانة صالحة للقيام بالاختبارات الإحصائية المختلفة وفقها، أم أنها بحاجة إلى تعديل، بالإضافة إلى معرفة مدى صدق أفراد العينة في الإجابة عن تساؤلات الاستبانة.
2) **الاختبارات الوصفية (Frequencies):** من خلال هذا الاختبار نستطيع معرفة العدد والنسبة المئوية لأفراد العينة فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي) والمتغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
3) **اختبار التباين لعينة واحدة (One Sample T Test):** يتم من خلاله تحليل الفارق الجوهري بين إجابات أفراد العينة عن تساؤلات الدّراسة والقيمة الحيادية (3) التي تُمثّل المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (ليكرت الخماسي).
4) **اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** ويُستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى ارتباط متغير مستقل وحيد وتأثيره في متغير تابع، كتأثير نمط قيادي مُتّبع في مقاومة التغيير .
5) **اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** ويُستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى ارتباط عدد من المتغيرات المستقلة وتأثيرها في المتغير التابع، كتأثير الأنماط القيادية في مقاومة التغيير .
6) **اختبار الوساطة (Hayes):** ويُستخدم هذا الاختبار لمعرفة إن كان تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل جزئي أو كُليّ.

3-7 ثبات أداة الدّراسة:

يتم اختبار ثبات أداة الدّراسة وفق معامل **(Alpha Cronbach – ألفا كرونباخ)** الذي يختبر مدى صدق الإجابة عن تساؤلات الدّراسة واختبار الفرضيات، حيث أظهر الاختبار النتائج التالية:

الجدول 1:

اختبار ثبات أداة الدّراسة

البعد	النسبة المئوية (Alpha Cronbach – ألفا كرونباخ)
الأنماط القيادية	
القيادة الديمُقراطية	**%82.6**
القيادة الأوتوقراطية	**%82.5**
القيادة بعدم التدخُّل	**%78.3**
رأس المال النفسيّ	
الكفاءة الذاتية	**%63.4**
الأمل	**%80.7**
المرونة	**%65.1**
التفاؤل	**%69.6**
مقاومة التغيير	
البعد السلوكي (البحث الروتيني)	**%69.8**
البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي	**%79**
التركيز قصير المدى	**%81.1**
البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)	**%63.9**

بناءً على النتائج المقدمة، فإن معاملات **(Alpha Cronbach – ألفا كرونباخ)** للاستبانة المُستخدمة في الدّراسة مرتفعة عموماً، وقد أظهرت جميعها قيمة أعلى من **60%**، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي الجيد وموثوقية العناصر، لذلك يمكن القول إنَّ أفراد عينة الدّراسة قد أجابوا على تساؤلات الاستبانة بصدق، بالإضافة إلى أن جميع الأبعاد التي تم اختبارها ملائمة للقيام بالتحليلات الإحصائية والوصفية وفقها.

3-8 تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة:

فيما يلي تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الدّراسة وهي أنماط القيادة (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخل/ السلبية) ورأس المال النفسيّ بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل) ومقاومة التغيير بأبعاده الأربعة (البعد السلوكي (البحث الروتيني)، البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)، البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)، التركيز قصير المدى))

3-8-1 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً للأنماط القيادية المُتّبعة:

3-8-1-1 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لنمط القيادة الديمُقراطية.

الجدول 2:
اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة الديمُقراطية

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
القيادة الديمُقراطية	14.869	269	.000	3.7267
1- يشارك مديري الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	11.670	269	.000	3.7222
2- يعمل مديري على سيادة روح التعاون بين الموظفين	11.501	269	.000	3.7519
3- يفوض مديري جزءاً من سلطاته للموظفين	10.438	269	.000	3.6519
4- يعمل مديري على تشجيع التواصل بين الموظفين	10.634	269	.000	3.7000
5- يعطي مديري الحرية للموظفين لمناقشة المشكلات التي تواجههم في القسم	12.912	269	.000	3.8074

يُظهر الجدول (2) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد القيادة الديمُقراطية، إذْ أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لنمط القيادة الديمُقراطية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث تشير إجابات أفراد العينة إلى أن أغلب القادة في الشركات الصناعية يمارسون نمط القيادة الديمُقراطية.
- تبعاً لجميع عبارات نمط القيادة الديمُقراطية، يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3) تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن أغلب القادة في الشركات الصناعية يشاركون الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، ويعملون على سيادة روح التعاون والتواصل بينهم، ويفوضون جزءاً من سلطتهم، ويشجّعون على وجود تواصل بين الموظفين، ويعطون الحرية للموظفين في مناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن النمط الديمُقراطي يعتبر من الأنماط القيادية المُتّبعة بصورة جيّدة في الشركات الصناعية، لكون القائد أو المدير يعمل على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات المختلفة، بالإضافة إلى تشجيعهم على التعاون فيما بينهم.**

3-8-1-2 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لنمط القيادة الأوتوقراطية.

الجدول 3:

اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة الأوتوقراطية

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
القيادة الأوتوقراطية	-3.581	269	.000	**2.7991**
1- أعتقد أن مديري يُسيطر على السلطات ويحتكرها بيده	1.300	269	.195	3.0926
2- المناقشة وإبداء الرأي من وجهة نظر مديري ماهي إلا مضيعة للوقت	-8.216	269	.000	**2.4556**
3- لا يشارك مديري الموظفين بعمليات التخطيط ووضع الأهداف والوسائل الموصلة إليها	-4.168	269	.000	**2.7074**
4- غالباً ما يواجه الموظفون قرارات مديري بالسلبية والصراع	-.855	269	.393	2.9407

يُظهر الجدول (3) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد القيادة الأوتوقراطية، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لنمط القيادة الأوتوقراطية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى قلة القادة الذين يمارسون نمط القيادة الأوتوقراطية في الشركات الصناعية.

1- تبعاً للعبارتين الأولى والرابعة: تُشير قيمة (Sig) إلى قيمة أكبر من (0.05)، لذا لا يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة عن هاتين العبارتين وبين القيمة (3)، أي تتراوح إجابات أفراد العينة بين السلبية والإيجابية فيما يتعلق باعتقادهم أن المدير يسيطر على السلطات ويحتكرها بيده، وفي مواجهتهم لقرارات المدير التي تتصف بالسلبية والصراع، لذلك **تجد الباحثة أن الكثير من الأفراد يعتقدون أن المدير يسيطر على السلطات وهم ذاتهم الذين يواجهون القرارات الصادرة عن المدراء بالسلبية والصراع.**

2- تبعاً للعبارة الثانية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3) وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث تبيّن أن أفراد العينة يجدون أن بعض القادة فقط في الشركات الصناعية لا يدعمون المناقشة وإبداء الرأي ولا تُعدّ هذه الأمور مضيعة للوقت بالنسبة إليهم.

3- تبعاً للعبارة الثالثة: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3) وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث تبيّن أنهم يجدون أن بعض القادة في الشركات الصناعية لا يشاركون الموظفين في عمليات التخطيط ووضع الأهداف.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن نمط القيادة الأوتوقراطي يتّبعه عدد قليل جداً من القادة والمدراء في الشركات الصناعية في سورية، حيث تتراوح إجابات الأفراد بين الدرجة السلبية والإيجابية تبعاً لسيطرة المدير على السطات، وبالنسبة إلى مواجهة الموظفين للقرارات الصادرة أيضاً من قبل المدير بأسلوب سلبي قائم على الصراع معه، ولكن بعض المدراء فقط يجدون أن المناقشة مع الموظفين غير مُجدية وتُعدّ مضيعة للوقت، وبعضهم أيضاً لا يشاركون العاملين في عمليات التخطيط ووضع الأهداف.**

3-8-1-3 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لنمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية.

الجدول 4:

اختبار (One Sample T Test) لنمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean

القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية	-8.698	269	.000	2.5881
1- يتردد مديري في اتخاذ القرارات بشكل عام	-3.997	269	.000	2.7111
2- يتساهل مديري مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم دون أسباب منطقية	-6.362	269	.000	2.5593
3- تُعدّ دور مديري سلبياً في حل المشكلات بين الموظفين داخل القسم	-3.345	269	.001	2.7556
4- كثيراً ما يتم إهمال الأعمال المهمة والتي تخص القسم دون تبريرات منطقية	-4.571	269	.000	2.6741
5- نادراً ما يشارك مديري الموظفين في عمليات التخطيط وتنسيق أعمال القسم	-3.481	269	.001	2.7630
6- أشعر أنَّ مديري يقوم بتفويض كامل السلطات للموظفين دون أن يُبقي منها شيئاً لنفسه	-17.083	269	.000	2.0667

يُظهر الجدول (4) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لنمط القيادة الأوتوقراطية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أن القادة والمدراء في الشركات الصناعية لا يميلون إلى اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية.

1- تبعاً لجميع العبارات ما عدا العبارة السادسة: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3) وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث تبيّن أن أفراد العينة يجدون أن بعض القادة فقط يترددون في اتخاذ القرارات، ويتساهلون مع المقصرين في العمل، وليس لهم دور في حل المشكلات بين الموظفين، ويتم إهمال بعض الأعمال ذات الأهمية، ونادراً ما يشاركون الموظفين في عمليات التخطيط وتنسيق أعمال القسم.

2- تبعاً للعبارة السادسة: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3) وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث تبيّن أن أفراد العينة يجدون أن عدداً قليلاً جداً من المدراء والقادة يقومون بتفويض كامل السلطات للموظفين دون أن يبقوا أي سلطة لهم.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن نمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية هو نمط من الأنماط القيادية غير المتّبعة إلى حدّ كبير أيضاً في الشركات الصناعية في سورية كالقيادة الأوتوقراطية، وعلى عكس**

القيادة الديمُقراطية التي يقوم باتباعها أغلب مدراء هذه الشركات وقادتها، حيث إنَّ عدد قليل منهم فقط يتردد في اتخاذ القرارات، ويتساهلون مع المقصرين في العمل دون أية أسباب ولا يتدخلون في حل المشكلات، ويهملون إنجاز الأعمال في بعض الأحيان حتى المهمة منها، كما وجدت الباحثة أنَّ نسبة صغيرة جداً من هؤلاء القادة ممن يقومون بتفويض سلطتهم كاملة إلى العاملين.

3-8-2 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لمحور رأس المال النفسيّ.

3-8-2-1 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لبُعد الكفاءة الذاتية.

الجدول 5:

اختبار (One Sample T Test) لرأس المال النفسيّ والكفاءة الذاتية

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
رأس المال النفسيّ	32.747	269	.000	3.8999
الكفاءة الذاتية	33.073	269	.000	4.0240
1- لدي قدر كبير من الثقة بالنفس	28.412	269	.000	4.2259
2- أكون بحالة مزاجية أفضل عند التعامل مع التحديات	16.705	269	.000	3.8963
3- لدي القدرة والكفاءة اللازمة لحل العديد من المشكلات التي أواجهها في العمل	30.237	269	.000	4.2222
4- أُفضل الاعتماد على نفسي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل	15.156	269	.000	3.8444
5- أعتقد أنَّ لدي فرصة جيدة لتحقيق أهدافي في الحياة	22.840	269	.000	4.1667
6- عادةً أُنهي عملي في الوقت المحدد ولا أنتظر حتى اللحظة الأخيرة	12.215	269	.000	3.7889

يُظهر الجدول (5) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لمحور رأس المال النفسيّ وبعد الكفاءة الذاتية، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لمحور رأس المال النفسيّ: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أن الأفراد العاملين ضمن الشركات الصناعية يجدون أنفسهم يتمتّعون بقدرٍ عالٍ من الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل أثناء العمل.
- تبعاً لبعد الكفاءة الذاتية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يجدون أنفسهم يتمتعون بقدر عالٍ من الكفاءة الذاتية وهم قادرون على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية.

1- تبعاً للعبارة الثانية والرابعة والأخيرة (السادسة)، يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يتمتعون بحالة مزاجية جيدة عند التعامل مع التحديات، ويفضّلون الاعتماد في بعض الأحيان على أنفسهم لإيجاد حلول للمشاكل التي يمكن أن تواجههم، وفي بعض الأحيان يستطيعون الانتهاء من أعمالهم في الوقت المحدد.

2- تبعاً للعبارة الأولى والثالثة والخامسة، يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يتمتّعون بقدر عالٍ وكبير من الثقة بالنفس، ويظهرون أن لديهم القدرة والكفاءة اللازمة لحل العديد من المشكلات التي يواجهونها، بالإضافة إلى اعتقادهم العالي أنَّهم يمتلكون الفرصة العالية لتحقيق أهدافهم في الحياة.

❖ **تجد الباحثة بصورة عامة أن رأس المال النفسيّ لدى العاملين في الشركات الصناعية عالٍ، حيث يؤمن الأفراد العاملون بقدراتهم ولديهم ثقة بالنفس بصورة كافية تجعلهم قادرين على حل المشكلات في العمل والوصول إلى أهدافهم الشخصية، وفي بعض الأحيان فقط تواجههم بعض المشكلات في العمل تجبرهم على البقاء لوقتٍ متأخر حتى إنجازها.**

3-8-2-2 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لبعد الأمل.

الجدول 6:
اختبار (One Sample T Test) للأمل

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean

الأمل	33.431	269	.000	4.1356
1- أستطيع التفكير بعدة طرق للخروج من المواقف الصعبة	26.000	269	.000	4.1556
2- دائماً أُقدم كل ما أستطيع لتحقيق أهدافي	25.704	269	.000	4.2259
3- أرى نفسي شخصاً ناجحاً في العمل	28.257	269	.000	4.2037
4- أفكر بعدة طرق لتحقيق أهدافي في العمل	32.753	269	.000	4.2704
5- أحقق دائماً أهدافي المهنية التي حددتها	15.931	269	.000	3.8222

يُظهر الجدول (6) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد الأمل، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لبعد الأمل: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يجدون أنفسهم يمتلكون قدرة كبيرة وعالية على التفكير بشكل مثالي ومهني عالٍ لتحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات.

1- تبعاً لجميع عبارات البعد: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

2- تُشير عبارات المحور إلى أن أفراد العينة يستطيعون التفكير بطرق عديدة للخروج من المواقف الصعبة، ويقومون بكل ما في وسعهم لتحقيق أهدافهم المختلفة، ويرون أنفسهم أشخاصاً ناجحين في العمل، ولكن في بعض الأحيان فقط يستطيعون تحقيق أهدافهم المهنية التي وضعوها لأنفسهم، أي يمكن أن تواجههم بعض الصعوبات.

❖ **تجد الباحثة أن أفراد العينة يعملون كثيراً وبكفاءة عالية من أجل تحقيق أهدافهم قريبة وبعيدة المدى، ولكن في بعض الأحيان فقط ورغم العمل بجد فلا يستطيعون تحقيق هذه الأهداف، وذلك من المحتمل أن يعود إلى متغيرات أخرى مختلفة لا تلاتبط بنوع العمل وحجمه والقدرة عليه.**

3-8-2-3 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لبُعد المرونة.

الجدول 7:

اختبار (One Sample T Test) للمرونة

	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
المرونة	22.300	269	**.000**	**3.8178**
1- لدي القدرة للعودة بسرعة لمزاجي الطبيعي في حال تعرضت لأي نوع من المضايقات أو الأحداث السيئة	2.900	269	**.004**	**3.2111**
2- أستمتع بالتعامل مع الأحداث الجديدة وغير العادية في العمل	20.990	269	**.000**	**4.0407**
3- عادةً ما أنجح في تكوين انطباع إيجابي عني من قبل الآخرين	24.996	269	**.000**	**4.2296**
4- أتبع أكثر من طريق لتحقيق الأهداف في العمل	28.208	269	**.000**	**4.1259**
5- أستطيع التحكم في مشاعر الغضب التي قد أشعر بها تجاه شخص معين	7.306	269	**.000**	**3.4815**

يُظهر الجدول (7) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد المرونة، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لبعد المرونة: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يجدون أنفسهم يمتلكون قدراً جيداً من المرونة في التعامل مع الآخرين ومواجهة أحداث العمل المختلفة.

1- تبعاً لجميع عبارات البعد: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

2- تبعاً للعبارة الأولى والأخيرة (الخامسة): تظهر إجابات أفراد العينة أن قدرة العاملين وسرعة العودة إلى العمل في حال تعرضهم لأي نوع من المضايقات أو الأحداث السيئة ضئيلة نسبياً، وقدرتهم على التحكّم بمشاعر الغضب تجاه شخصٍ معيّن ضعيفة نوعاً ما.

3- تبعاً للعبارة الثانية والثالثة والرابعة: تظهر إجابات أفراد العينة القدرة الجيدة لديهم في التعامل مع الأحداث الجديدة وغير العادية في العمل، حيث ينجحون في معظم الأحيان في تكوين انطباع إيجابي عنهم لدى الآخرين، ويتّبعون طرائق عديدة وكثيرة من أجل تحقيق الأهداف في العمل.

❖ **تجد الباحثة أنه يوجد بعض التناقض في إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة، فقد أجابوا أنَّهم يستطيعون التعامل مع الأحداث الجديدة في العمل ويقدرون على تكوين الصداقات وتكوين الانطباع الإيجابي الجيّد عند الآخرين بدرجة عالية، ولكنهم في المقابل لا يستطيعون التحكّم في مزاجهم أو في**

درجة غضبهم عند مواجهتهم للمضايقات من قبل الآخرين أو الأحداث السيئة في العمل، وهذا الأمر يشير إلى وجود تناقض في إجابات الأفراد وخصوصاً بين العبارة الأولى والخامسة مع العبارة الثانية والثالثة.

3-8-2-4 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لبُعد التفاؤل.

الجدول 8:
اختبار (One Sample T Test) للتفاؤل

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
التفاؤل	16.968	269	.000	3.6197
1- أتوقّع الأفضل عندما أكون غير متأكد بشأن أمرٍ معيّن	6.300	269	.000	3.3593
2- يمكنني الوصول إلى حالة الاسترخاء بسهولة	-1.331	269	.184	2.9185
3- عادةً ما أقوم بتأجيل المهام المطلوبة إلى وقت لاحق، في حال شعوري بعدم الرضا عن أدائها حالياً	8.124	269	.000	3.5111
4- إنني متفائل بشأن مستقبلي وأتطلّع دائماً إلى الحياة التي تنتظرني	19.644	269	.000	4.0926
5- أتوقّع أن الأحداث القادمة ستكون داعمة لي وستساعدني على استمرارية تحقيق أهدافي المهنية	17.252	269	.000	3.9593
6- بشكل عام أتوقّع أحداثاً إيجابية، بدلاً من الأحداث السلبية	15.914	269	.000	3.8778

يُظهر الجدول (8) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لبعد التفاؤل، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لبعد التفاؤل: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يتمتّعون بقدرٍ لا بأس به من التفاؤل ضمن عملهم وبشأن تحقيق أهدافهم العملية أيضاً.

1- تبعاً للعبارة الثانية: لا يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05)، بالتالي تتراوح إجابات أفراد العينة تبعاً لإمكانية وصولهم إلى مرحلة الاسترخاء بسهولة

بين قيم سلبية وإيجابية، **وبناءً عليه تجد الباحثة أن بعضهم يستطيعون القيام بذلك والبعض الآخر لا يستطيع تبعاً لدرجة صعوبة المهام التي تقع على عاتق كل عامل.**

2- تبعاً لجميع عبارات بعد التفاؤل ما عدا العبارة الثانية: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

3- تبعاً للعبارة الأولى والثالثة: يقوم أفراد العينة ببساطة فقط بتوقّع الأفضل بشأن أمورٍ معيّنة غير متأكدين منها، وفي بعض الأحيان فقط يقومون بتأجيل المهام المطلوبة منهم إلى وقتٍ لاحق في حال شعورهم بعدم الرضا عن أدائهم لها.

4- تبعاً للعبارة الرابعة والخامسة والأخيرة (السادسة): يعبّر أفراد العينة عن آرائهم من خلال تفاؤلهم الكبير بشأن مستقبلهم وتطلعهم إلى حياةٍ أفضل في انتظارهم، إضافةً إلى توقّعهم أن الأحداث القادمة المستقبلية ستكون داعمة إلى حدّ كبير لهم وستساعدهم على الاستمرار في تحقيق أهدافهم المهنية، بالإضافة إلى أنهم في أغلب الأحيان يتوقّعون حدوث مواقف إيجابية أكثر من السلبية.

- **وجدت الباحثة من خلال ما سبق وجود بعض الاختلاف بين كل من العبارات الأولى والأخيرة (السادسة)، حيث أنهما تتشابهان في المعنى، ولكن إجابات أفراد العينة قد اختلفت بشكلٍ بسيط بينهما، بالإضافة إلى موافقة بعض الأفراد لفكرة تأجيل العمل لوقتٍ لاحق في حال عدم رغبتهم أنَّجازه، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود تسيّب في العمل، ولكن أغلب الأفراد يأملون وجود مستقبل مهني أفضل لهم.**

3-8-3 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً لمحور مقاومة التغيير .

3-9-3-1 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً للبعد السلوكي.

الجدول 9:

اختبار (One Sample T Test) لمقاومة التغيير والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
مقاومة التغيير	-7.750	269	.000	2.7402

البعد السلوكي (البحث الروتيني)	-9.122	269	.000	2.6600
1- بشكل عام أعتبر التغييرات شيئاً سلبياً	-15.260	269	.000	2.2222
2- عادةً ما أقوم بأعمال روتينية بعد الانتهاء من يومٍ مليء بالأحداث المُفاجئة وغير المتوقعة	10.288	269	.000	3.5333
3- أحب أن أقوم بالأشياء نفسها القديمة بدلاً من تجربة أشياء جديدة ومختلفة	-10.340	269	.000	2.4185
4- أُحب العمل الروتيني وذلك ما يجعلني دائماً أُفضل الملل على أن أتفاجأ بحدث ما	-15.725	269	.000	2.1704
5- دائماً ما أواجه صعوبة في إيجاد طرق جديدة لتغيير روتين العمل اليومي.	-.694	269	.488	2.9556

يُظهر الجدول (9) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً لمحور مقاومة التغيير والبعد السلوكي (البحث الروتيني)، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً لمحور مقاومة التغيير : يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أن الأفراد العاملين ضمن الشركات الصناعية لا يفضّلون فكرة مقاومة التغيير، وإجاباتهم عامةً تُشير إلى رغبتهم في التغيير.
- تبعاً للبعد السلوكي: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم لا يعتبرون التغيير في الخطط والأعمال عامة ضمن العمل من الأمور السيئة التي يجب تجنّبها.

1- تبعاً للعبارة الأخيرة (الخامسة): لا يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05)، لذلك **تجد الباحثة أن آراء الأفراد تتراوح بين السلبية والإيجابية فيما يتعلّق بمواجهتهم لصعوبة في إيجاد طرق جديدة لتغيير روتين العمل اليومي، أي هنالك بعض الأفراد الذين يستطيعون إيجاد طرائق جديدة في العمل وتغيير الطرائق القديمة بينما البعض الأخر ليس لديه مشكلة بالعمل الروتيني اليومي.**

2- تبعاً لجميع عبارات البعد السلوكي (البحث الروتيني) ما عدا الأخيرة (السادسة): يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

3- تشير العبارات إلى أن أفراد العينة لا يعتبرون التغييرات من الأمور السلبية، وهم لا يحبون القيام الأشياء القديمة ذاتها بدلاً من تجربة الأشياء الجديدة، ولكن في بعض الأحيان يقومون بالأعمال الروتينية بعد الانتهاء من يومٍ مليء بالأحداث الجديدة غير المتوقّعة، وضمن العمل لا يحبون القيام بالأعمال الروتينية بل يفضّلون وجود عنصر المفاجأة.

- **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن العاملين في الشركات الصناعية لا يعتبرون التغييرات من الأمور السلبية، وهم لا يفضّلون القيام بالأعمال المعتادة والروتينية، ولكن يفضّلون تجربة الأشياء الجديدة، وذلك لأن الروتين يشعرهم بالملل، ولكن بعد الانتهاء من أعمالهم ومهامهم اليومية ضمن العمل، يفضّلون في بعض الأحيان الخروج والقيام ببعض الأعمال الروتينية وخاصة بعد حدوث الكثير من الأمور المفاجئة وغير المتوقّعة.**

3-9-3-2 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً للبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي.

الجدول 10:

اختبار (One Sample T Test) للبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي	-3.229	269	.001	2.8491
1- أشعر بالقلق عند إبلاغي بتغيير الخطط وممكن أن يؤدي ذلك لفقداني السيطرة على أداء المهام المطلوبة	-6.807	269	.000	2.6000
2- أشعر بالتوتر عند حدوث تغييرات كبيرة تتعلق بإجراءات العمل والسياسات	-3.330	269	.001	2.7963
3- أشعر بالانزعاج، في حال قام مديري بتغيير المعايير المتعلقة بتقويم الأداء الربعية أو السنوية.	-3.127	269	.002	2.8148
4- أواجه صعوبة عندما لا تسير الأمور حسب المخطط له، الأمر الذي قد يتطلب مني جهد إضافي لإنجاز المهام المطلوبة	3.115	269	.002	3.1852

يُظهر الجدول (10) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً للبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً للبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم لا يميلون إلى إظهار رد فعل عاطفي تجاه التغييرات التي من الممكن أن تحصل في أثناء العمل.

1- تبعاً لجميع عبارات البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

2- تشير العبارات إلى أن أفراد العينة لا يشعرون بالقلق عند إبلاغهم بتغيير الخطط ولا يفقدون السيطرة بما يتعلق بمستوى أدائهم لمهامهم، ولا يشعرون بالتوتر عند حدوث تغييرات في إجراءات العمل والسياسات، ولا يميلون إلى الانزعاج نحو قيام مديرهم بتغيير معايير التقويم الربعية أو السنوية، ولكنهم في بعض الأحيان يواجهون صعوبة ضئيلة فيما يتعلق بعدم سير الأمور بحسب المخطط له من قبلهم، الأمر الذي قد يتطلب منهم جهداً إضافياً بسيطاً جداً لإنجاز هذه المهام العالقة.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن العاملين في الشركات الصناعية لا يشعرون بالتوتر والقلق ولا يظهرون ردود أفعال عاطفية تجاه التغييرات التي من الممكن أن تحصل معهم أثناء العمل أم جراء تغيير الخطط وسياسات العمل من قبل إدارة الشركة، ولا يفقدون السيطرة على تركيزهم ولا تنخفض قدرتهم على أداء أعمالهم بطريقة سليمة في حال القيام بالتغيير، ولكن البعض منهم فقط يجد صعوبة ضئيلة في مواجهة التغيير الحاصل في عملهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل جهد إضافي بسيط لإنجاز المهام.**

3-9-3-3 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً للبعد العاطفي: التركيز قصير المدى.

الجدول 11:

اختبار (One Sample T Test) للبعد العاطفي: التركيز قصير المدى

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean
التركيز قصير المدى	-12.989	269	.000	2.4237
1- أجد نفسي أحياناً أتجنب التغييرات، بالرغم من الفائدة التي من المحتمل أن تُقدّمها لي سواء على الصعيد المهني أو الشخصي	-7.040	269	.000	2.5407

2- يُشكل تغيير الخطط أو تعديلها أثناء العمل، مشكلةً حقيقيةً بالنسبة إليَّ	-6.793	269	**.000**	**2.5815**
3- في كثيرٍ من الأحيان، أشعر بعدم الارتياح تجاه التغييرات الكبيرة التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة	-13.511	269	**.000**	**2.2407**
4- بمجرد أن أضع الخطط، من الصعب عليّ تغييرها	-9.472	269	**.000**	**2.4889**
5- عندما يضغط عليَّ مُديري لتغيير شيءٍ ما، فإنني أميل إلى مقاومة هذا التغيير، دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى التطور والتحسين الناتج عنه	-13.066	269	**.000**	**2.2667**

يُظهر الجدول (11) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً للبعد العاطفي: التركيز قصير المدى، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً للبعد العاطفي: التركيز قصير المدى: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث إنَّ إجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم لا يتجنبون التغيير ولا يقاومون، يتقبّلون التغيير بصدر رحب.

1- تبعاً لجميع عبارات التركيز قصير المدى: يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05).

2- تشير إجابات أفراد العينة إلى أنهم لا يتجنبون التغييرات، حيث إنَّ التغيير أو التعديل على الخطط لا يشكّل لهم أيّة مشكلة، ويشعرون بالراحة تجاهها، خصوصاً تلك التغييرات التي تساهم في تحسين جودة الحياة، ومن السهل عليهم تغيير الخطط، حتى عندما يتعرّضون للضغط من قبل المدير من أجل القيام بالتغيير، فإنهم لا يقاومون هذا الأمر، بل ينظرون إلى التغيير على أنه مُرفق بالتطوّر والتحسين.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن الأفراد العاملين ضمن الشركات الصناعية لا يتجنبون التغيير فقط بل هم على دراية بالفوائد المهنية والشخصية التي من الممكن أن تحصل جراء القيام به، وهم لا يقاومون التغيير سواءٌ أكانت إدارة الشركة أو المدير المباشر مسؤولين عن هذا التغيير أم لا.**

3-9-3-4 تحليل آراء أفراد العينة تبعاً للبعد المعرفي:

الجدول 12:

اختبار (One Sample T Test) للبعد المعرفي

	Test Value = 3			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean
البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)	.537	269	**.591**	**3.0213**
1- لا أغير آرائي بسهولة في العمل	-1.000	269	**.318**	**2.9370**
2- أعتقد أن وجهات نظري مُتّسقة للغاية مع مرور الوقت (متناسبة ومنطقية)	15.692	269	**.000**	**3.6926**
3- بمجرد وصولي إلى نتيجةٍ مُعينة، من غير المحتمل أن أُغير رأيي بعد ذلك	-.382	269	**.703**	**2.9778**
4- غالباً ما أجد صعوبة في تقبُّل آراء جديدة مخالفة لآرائي	-8.481	269	**.000**	**2.4778**

يُظهر الجدول (12) اختبار (T) لعينة واحدة تبعاً للبعد المعرفي، حيث أشار الجدول إلى ما يلي:

- تبعاً للبعد المعرفي: لا يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05)، بالتالي، **تجد الباحثة أن إجابات أفراد العينة تبعاً لهذا البعد تتراوح بين السلبية والإيجابية.**

1- تبعاً للعبارة الأولى والثالثة: لا يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05)، حيث **تجد الباحثة أن هنالك بعض الأفراد الذين يغيرون آراءهم بسهولة في العمل، والبعض الآخر لا، وهنالك بعض الأفراد الذين من المحتمل أن يقوموا بتغيير آرائهم بعد وصولهم إلى نتيجةٍ معيّنة، والبعض الآخر من المحتمل ألا يقوموا بذلك.**

2- تبعاً للعبارة الثانية والأخيرة (الرابعة): يوجد فارق جوهري بين إجابات أفراد العينة والقيمة (3)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث يعبّر أفراد العينة عن وجهة نظرهم تجاه التغيير من خلال أنهم يجدون أن أفكارهم متوازنة ومتّسقة مع بعضها البعض بمرور الوقت، وهم لا يجدون صعوبة في تقبّل الآراء الجديدة المخالفة لآرائهم.

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن الأفراد العاملين في الشركات الصناعية على دراية وثقة بقدرتهم على التكيّف مع الظروف المتغيرة مع مرور الوقت، فهم لا يجدون أي صعوبة في تقبّل التغيير وخصوصاً بما يتعلق بمخالفة آرائهم وإقناعهم بأفكار جديدة أخرى.**

3-9 اختبار الفرضيات:

3-9-1 اختبار الفرضية الأولى:

H1: يوجد أثر ذي دلالة لأنماط القيادة المُتّبعة في مقاومة التغيير .

لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة المتّبعة في مقاومة التغيير ، قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

1-تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 13:

اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع مقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.112[a]	.013	.009	.54842

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 14:

اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.026	.159		19.067	.000
	القيادة الديمُقراطية	-.077	.042	-.112	-1.845	.066

a. Dependent Variable مقاومة التغيير

يُظهر الجدول (13) أن شدّة الارتباط بين النمط الديمُقراطي ومقاومة التغيير موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (11.2%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (1.3%) فقط من النمط الديمُقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير .

يُظهر الجدول (14) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير ، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة من خلال تأثير نمط القيادة الديمُقراطية في مقاومة التغيير ، أن النمط الديمُقراطي لا يساهم في مقاومة التغيير، فهو لا يؤثر في سُلوكات العاملين وعواطفهم تجاه التغيير عامةً.**

1-1 تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 15:

اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.051a	.003	-.001	.61282

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 16:

اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.805	.177		15.813	.000
	القيادة الديمُقراطية	-.039	.047	-.051	-.834	.405

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

يُظهر الجدول (15) أن شدّة الارتباط بين النمط الديمُقراطي ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (5.1%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (0.3%) فقط من النمط الديمُقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (16) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة من خلال ما سبق أن نمط القيادة الديمُقراطية لا يؤثر في البعد السلوكي (البحث الروتيني)، حيث إنه لا يؤثر في سُلوكات العاملين نحو التغيير، ولا يؤثر في حال قيامهم بالأعمال الروتينية أم لا، ولا يساهم في زيادة صعوبة العمل على العاملين في حال مواجهتهم لمشاكل ترتبط بالتغيير ضمن العمل.**

2-1 تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 17:

اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.106a	.011	.008	.76507

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 18:

اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.228	.221		14.578	.000
	القيادة الديمُقراطية	-.102	.058	-.106	-1.750	.081

a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

يُظهر الجدول (17) أن شدّة الارتباط بين النمط الديمُقراطي ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (10.6%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (1.1%) فقط من النمط الديمُقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (18) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الديمُقراطي لا يؤثر في رد الفعل العاطفي لدى العاملين، فلا يزيد من شعور العاملين بالقلق والتوتر عند القيام بتغيير الخطط أو إجراءات وسياسات العمل، والقائم على أساليب القيادة الديمُقراطية لا يزعج العاملين في حال تم تغيير أساليب العمل.**

1-3 تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 19:

اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع التركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.101a	.010	.007	.72664

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 20:

اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في التركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.766	.210		13.152	.000
	القيادة الديمُقراطية	-.092	.055	-.101	-1.665	.097

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

يُظهر الجدول (19) أن شدّة الارتباط بين النمط الديمُقراطي ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: التركيز ضعيف المدى) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (10.1%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (1%) فقط من النمط الديمُقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: التركيز ضعيف المدى).يُظهر الجدول (20) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: التركيز ضعيف المدى)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الديمُقراطي لا يؤثر في درجة التركيز لدى العاملين في حال أو أثناء حدوث التغيير، فهو لا يساعد على تجنب العاملين للتغييرات في أساليب العمل أو الخطط الموضوعة، والقادة الذين يقوم أسلوب إدارتهم على نمط القيادة الديمُقراطية لا يقومون بضغط العاملين وإجبارهم على التغيير، لذلك لا يتعرّضون للمقاومة من قبل العاملين في حال تم التغيير.**

1-4 تأثير النمط الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

الجدول 21:

اختبار ارتباط النمط الديمُقراطي مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.092a	.008	.005	.64965

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 22:

اختبار تأثير النمط الديمُقراطي في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.298	.188		17.540	.000
	القيادة الديمُقراطية	−.074	.049	−.092	−1.505	.133

a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

يُظهر الجدول (21) أن شدّة الارتباط بين النمط الديمُقراطي ومقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (9.2%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (0.8%) فقط من النمط الديمُقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

يُظهر الجدول (22) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الديمُقراطية لا يؤثر في مستوى الصلابة المعرفية لدى العاملين، فهو لا يساهم في زيادة مقاومة العامل نحو تغيير آرائه في العمل، ولا يُساهم في زيادة مقاومة العاملين للآراء الأخرى المختلفة عن آرائهم الشخصية.**

ملخص رأي الباحثة تجاه تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في مقاومة التغيير :

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة الديمُقراطية في محور مقاومة التغيير وأبعاده أن التحليل منطقي، فنمط القيادة الديمُقراطي لا يساهم في زيادة مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية، حيث أشارت نتائج الاختبارات السابقة، إلى أن نمط القيادة الديمُقراطي لا يؤثر في محور**

مقاومة التغيير أو أي بعد من أبعاده، أي عند إجراء التغيير، من الضروري أن يتمتع القائد بصفات القيادة الديمُقراطية وذلك لأنه لا يساعد أو يتسبب في مقاومة العامليين للتغيير.

2- تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 23:

اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع مقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216a	.047	.043	.53880

a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

الجدول 24:

اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.378	.105		22.652	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.129	.036	.216	3.630	.000

a. Dependent Variable مقاومة التغيير

يُظهر الجدول (23) أن شدّة الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التغيير موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (21.6%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (4.7%) فقط من النمط الأوتوقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير .

يُظهر الجدول (24) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير ، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، فزيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية في الشركات الصناعية بنسبة (12.9%) سوف يزيد من درجة مقاومة التغيير لدى العاملين بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الأوتوقراطي يساهم في زيادة مقاومة التغيير عامة، واتباع القادة والمدراء في الشركات الصناعية لهذا النمط القيادي وأساليبه، سيتسبب في زيادة مقاومة التغيير لدى العاملين.**

2-1 تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 25: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد السلوكي (البحث الروتيني)				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.115a	.013	.010	.60955
a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية				

الجدول 26: اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد السلوكي (البحث الروتيني)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.446	.119		20.597	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.076	.040	.115	1.894	.059
a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)						

يُظهر الجدول (25) أن شدّة الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (11.5%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (1.3%) فقط من النمط الأوتوقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (26) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الأوتوقراطي لا يؤثر في البعد السلوكي (البحث الروتيني)، فهو لا يساعد ويحفّز العاملين على مقاومة التغيير، ولا يساهم في زيادة صعوبة العمل والمهام التي تقع على عاتق العاملين، ولا يتسبب في زيادة المشكلات ضمن العمل التي ترتبط بالتغيير.**

2-2 تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 27: اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.235a	.055	.052	.74789
a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية				

الجدول 28:

اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.301	.146		15.792	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.196	.049	.235	3.957	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

يُظهر الجدول (27) أن شدّة الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.5%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (5.5%) فقط من النمط الأوتوقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (28) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، وزيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية في الشركات الصناعية بنسبة (19.6%) سوف يزيد من شعور العاملين بالقلق والتوتر والانزعاج عند تغيير الخطط والإجراءات والأعمال التي يتم القيام بها عادةً بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن نمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر في ردود أفعال العاملين العاطفية، واتباع أساليب نمط القيادة الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتوتر والقلق عند القيام بتغيير الخطط والسياسات، بالإضافة إلى زيادة الشعور بالانزعاج إن تم تغيير أساليب العمل.**

2-3 تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 29:

اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع التركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.221a	.049	.045	.71230

a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

الجدول 30:

اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في التركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.934	.139		13.936	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.175	.047	.221	3.712	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

يُظهر الجدول (29) أن شدّة الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (22.1%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (4.9%) فقط من النمط الأوتوقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (30) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، وزيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية في الشركات الصناعية بنسبة (17.5%) سوف يزيد من درجة تجنّب العاملين للتغيير حتى وإن كان يعود بالفائدة عليهم، ويسبب لهم الشعور بعدم الراحة وخصوصاً بعد وضعهم لخطط العمل الأساسية التي من الصعب تغييرها فوراً بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر في درجة التركيز لدى العاملين عند حدوث التغيير، فهو يساهم في تجنّب العاملين للتغييرات التي من الممكن أن تطرأ على أساليب وخطط العمل، وإن الذين يتّبعون أساليب نمط القيادة الأوتوقراطي، في أغلب الأحيان يقومون بإجبار العاملين على التغيير.**

4-2 تأثير النمط الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

الجدول 31:

اختبار ارتباط النمط الأوتوقراطي مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.099a	.010	.006	.64917

a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

الجدول 32:

اختبار تأثير النمط الأوتوقراطي في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.825	.126		22.334	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.070	.043	.099	1.633	.104
a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)						

يُظهر الجدول (31) أن شدّة الارتباط بين النمط الأوتوقراطي ومقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (9.9%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (1%) فقط من النمط الأوتوقراطي يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

يُظهر الجدول (32) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة الأوتوقراطي لا يؤثر في الأفكار التي يتبناها العاملون ضمن العمل، واتباعه لا يزيد من مقاومة العامل نحو تغيير آرائه وأفكاره حول ما يجب القيام به من مهام، ولا يدفع العاملين إلى مقاومة آراء الآخرين وأفكارهم التي من الممكن أن تكون مُخالفة لآرائهم الشخصية.**

ملخص رأي الباحثة تجاه تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في مقاومة التغيير :

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة الأوتوقراطية في محور مقاومة التغيير وأبعاده أن هذا النمط القيادي يساهم عموماً في زيادة مقاومة التغيير لدى العاملين، فهو يساهم مباشرةً في زيادة البعد العاطفي لدى العاملين والذي يشمل ردود الأفعال العاطفية والتركيز قصير المدى، ولكنه لا يساهم في التغيير في سلوك العاملين أو في آرائهم الشخصية في عملهم وفي آراء الآخرين المناقضة لآرائهم الشخصية، لذلك عند القيام بعملية التغيير لا يُستحسن أن يقوم القادة أو المدراء الذين يتّبعون أساليب نمط القيادة الأوتوقراطية بقيادة العاملين والشركة نحو التغيير.**

3- تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 33:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع مقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.289a	.084	.080	.52828
a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية				

الجدول 34:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.210	.112		19.760	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.205	.041	.289	4.949	.000
a. Dependent Variable: مقاومة التغيير						

يُظهر الجدول (33) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير (ككل) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (28.9%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (8.4%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (ككل).

يُظهر الجدول (34) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في مقاومة التغيير (ككل)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (20.5%) سوف يزيد من مقاومة العاملين للتغيير بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم عموماً في زيادة مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية.**

3-1 تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 35:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.210a	.044	.040	.59996
a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية				

الجدول 36:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.233	.127		17.578	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	**.165**	.047	.210	3.512	**.001**

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

يُظهر الجدول (35) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (21%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (4.4%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (36) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتّباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (16.5%) سوف يزيد من شعور العاملين أنَّ التغيير يعتبر من السلبيات، وسيزيد من تعلّقهن بالمهام والأعمال القديمة والروتينية التي يقومون بها بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في سلوك العاملين نحو التغيير، ويساعد على مقاومته، فهو يساهم في رفع درجة الصعوبة في تغيير العمل لدى العاملين، ويتسبب في زيادة المشكلات المتعلقة بالتغيير عند حدوثه.**

3-2 تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 37:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	**.263a**	**.069**	.065	.74243

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 38:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.178	.157		13.859	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.259	.058	.263	4.455	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

يُظهر الجدول (37) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (26.3%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (6.9%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (38) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (25.9%) سوف يزيد من شعور العاملين بالقلق والتوتر بنسبة (100%) جراء تغيير أساليب العمل، وخصوصاً بما يتعلق بالمهام والأعمال التي تتطلب وقتاً طويل لإجرائها كالتقويمات الربعية أو السنوية.

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في رد الفعل العاطفي لدى العاملين، فهو يزيد من شعور العاملين بالتوتر والقلق عند تغيير خطط وإجراءات وسياسات العمل، ويزيد من انزعاج العاملين بما يتعلق بتغيير أساليب العمل.**

3-3 تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 39:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع التركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285a	.081	.078	.70006

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 40:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في التركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.732	.148		11.688	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.267	.055	.285	4.871	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

يُظهر الجدول (39) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (28.5%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (8.1%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (40) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (26.7%) سوف يزيد من تجنب العاملين ورفضهم للتغيرات، وسيشعرون بعدم الراحة تجاه التغيير في الخطط بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في درجة التركيز لدى العاملين عند حدوث التغيير، فهو يساهم في تجنّب العاملين للتغييرات في أساليب وخطط العمل، والقائم عملهم من مدراء وقادة على هذا النمط القيادي يميلون إلى إجبار العاملين على التغيير والضغط عليهم، وذلك يؤدي إلى زيادة مقاومته.**

3-4 تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

الجدول 41:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.152a	.023	.019	.64483

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 42:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.693	.137		19.723	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.127	.051	.152	2.514	.013
a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)						

يُظهر الجدول (41) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (15.2%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (2.3%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

يُظهر الجدول (42) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (12.7%) سوف يزيد من عدم تغيير العاملين لرأيهم أو وجهات نظرهم في العمل، ولن يتقبّلوا الآراء الجديدة المخالفة لرأيهم بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في إدراك العاملين لذاتهم ضمن العمل، واتّباعه يزيد من مقاومة العامل لتغيير آرائه حول ما يجب القيام به من عمل، ويدفع العاملين إلى مقاومة آراء وأفكار الآخرين المُخالفة لآرائهم الشخصية.**

ملخص رأي الباحثة تجاه تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير:

- **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في محور إدارة مقاومة التغيير وأبعاده أن هذا النمط القيادي يساهم عموماً في زيادة مقاومة التغيير لدى العاملين، بالإضافة إلى أن التحليلات قد أظهرت أنه نمط قيادي أسوأ من نمط القيادة الأوتوقراطية، وذلك لأنه يتسبب في مقاومة التغيير لدى العاملين في جميع نواحي التغيير، فهو يساهم في زيادة سلوك المقاومة، ورد الفعل العاطفي، والتركيز والمعرفة التي يمتلكونها، وإنْ كان التغيير إيجابياً مطلقاً، فإن هذا النمط القيادي لا يساعد على تحقيقه، لذلك يجب ألا يتم اللجوء أبداً إلى الأفراد الذين يديرون عملهم وفق هذا النمط القيادي من أجل القيام بالتغيير.**

3-5 أثر أنماط القيادة المُتّبعة في إدارة مقاومة التغيير:

الجدول 43:

اختبار ارتباط أنماط القيادة المتّبعة مع إدارة مقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268a	.072	.069	.53166

a. Predictors: (Constant) أنماط القيادة المتّبعة

الجدول 44:

اختبار تأثير أنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.808	.207		8.740	.000
	أنماط القيادة المتّبعة	.303	.066	.268	4.559	.000

a. Dependent Variable إدارة مقاومة التغيير

يُظهر الجدول (43) أن شدّة الارتباط بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (26.8%)، ويُشير معامل التحديد إلى أن (7.2%) فقط من أنماط القيادة المتّبعة تساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير.

يُظهر الجدول (44) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع أنماط القيادة المتّبعة بنسبة (30.3%) سوف يزيد من مقاومة التغيير عند العاملين بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن أنماط القيادة المتّبعة تساهم في التأثير في مقاومة التغيير سلبياً، وأنَّ اتباع هذه الأنماط التقليدية يزيد من مقاومة العامل للتغيير بشتى أنواعه في حال كان في الخطط والسياسات أو بأسلوب العمل، وهذا يؤكد على ضرورة الابتعاد عن أنماط القيادة المتّبعة (الكلاسيكية) التي تُعيق التغيير.**

R^2

3-9-2 اختبار الفرضية الثانية:

H2: يوجد أثر ذي دلالة لأنماط القيادة المُتّبعة في رأس المال النفسيّ.

لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة المتّبعة في رأس المال النفسيّ، قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

1- تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في رأس المال النفسيّ.

الجدول 45:

اختبار ارتباط نمط القيادة الديمُقراطي مع رأس المال النفسيّ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232a	.054	.050	.44001

a. Predictors: (Constant) القيادة الديمُقراطية

الجدول 46:

اختبار تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في رأس المال النفسيّ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.413	.127		26.802	.000
	القيادة الديمُقراطية	.131	.033	.232	3.909	.000

a. Dependent Variable رأس المال النفسيّ

يُظهر الجدول (45) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة الديمُقراطي ورأس المال النفسيّ موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.2%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (5.4%) فقط من نمط القيادة الديمُقراطي يساهم في التأثير في رأس المال النفسيّ.

يُظهر الجدول (46) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في رأس المال النفسيّ، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن الزيادة في اتباع نمط القيادة الديمُقراطي بنسبة (13.1%) سوف يزيد من درجة الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل في العمل بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة الديمُقراطي في رأس المال النفسيّ، أن القادة الذين يتّبعون نمط القيادة الديمُقراطي يساهمون في زيادة كفاءة العاملين وأملهم ومرونتهم وتفاؤلهم أثناء العمل، ومن المفضّل في الشركات الصناعية أن يتمتّع المدير بصفات القيادة الديمُقراطية.**

2- تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في رأس المال النفسيّ.

الجدول 47:

اختبار ارتباط نمط القيادة الأوتوقراطي مع رأس المال النفسيّ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220a	.049	.045	.44126

a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

الجدول 48:

اختبار تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في رأس المال النفسيّ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.202	.086		48.872	.000
	القيادة الأوتوقراطية	-.108	.029	-.220	-3.699	.000

a. Dependent Variable رأس المال النفسيّ

يُظهر الجدول (57) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي ورأس المال النفسيّ موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (22%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (4.9%) فقط من نمط القيادة الأوتوقراطي يساهم في التأثير في رأس المال النفسيّ.

يُظهر الجدول (58) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في رأس المال النفسيّ، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن انخفاض نسبة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة (10.8%) سوف يزيد من درجة الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل في العمل بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة الأوتوقراطي في رأس المال النفسيّ، أن القادة الذين يتّبعون نمط القيادة الأوتوقراطي يساهمون في خفض كفاءة العاملين وأملهم ومرونتهم وتفاؤلهم أثناء العمل، ومن المفضّل في الشركات الصناعية ألا يتمتّع المدير بصفات القيادة الأوتوقراطية.**

3- تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في رأس المال النفسيّ.

الجدول 49:

اختبار ارتباط نمط القيادة بعدم التدخُّل مع رأس المال النفسيّ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248a	.062	.058	.43823

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 50:

اختبار تأثير نمط القيادة بعدم التدخُّل في رأس المال النفسيّ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.273	.093		46.051	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	-.144	.034	-.248	-4.194	.000

a. Dependent Variable: رأس المال النفسيّ

يُظهر الجدول (49) أن شدّة الارتباط بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ورأس المال النفسيّ موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (24.9%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (6.2%) فقط من نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في التأثير في رأس المال النفسيّ.

يُظهر الجدول (50) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعد التدخُّل / السلبية في رأس المال النفسيّ، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن انخفاض نسبة اتّباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية بنسبة (14.4%) سوف يزيد من درجة الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل في العمل بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في رأس المال النفسيّ، أن القادة الذين يتّبعون نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهمون في خفض كفاءة العاملين وأملهم ومرونتهم وتفاؤلهم أثناء العمل وبدرجة سلبية أكبر من القادة والمدراء القائم أسلوبهم على نمط القيادة الأوتوقراطي، ومن المفضّل في الشركات الصناعية ألا يتمتّع المدير بصفات القيادة بعدم التدخُّل / السلبية.**

3-9-3 اختبار الفرضية الثالثة:

H3: يوجد أثر ذي دلالة لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير.

لمعرفة مدى تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير، قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

1- تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 51:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع إدارة مقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253a	.064	.060	.53399

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 52:

اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.942	.283		13.927	.000
	رأس المال النفسيّ	-.308	.072	-.253	-4.275	.000

a. Dependent Variable إدارة مقاومة التغيير

يُظهر الجدول (51) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (ككل) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (25.3%)، ويُشير معامل التحديد إلى أن (6.4%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير.

يُظهر الجدول (52) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن انخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، وأملهم في تحقيق الأهداف، ودرجة المرونة التي يتمتّعون بها أثناء العمل، وتفاؤلهم في العمل بنسبة (30.8%) سوف يزيد من درجة مقاومتهم للتغيير حتى وإن كان التغيير للأفضل بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير أن انخفاض رأس المال النفسيّ يزيد من مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية عامة، لذلك ينبغي الاهتمام برأس المال النفسيّ لدى العاملين قبل القيام بالتغيير وأثناءه وبعده.**

1-1 تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 53:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232a	.054	.050	.59683

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 54:

اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.889	.316		12.291	.000
	رأس المال النفسيّ	-.315	.081	-.232	-3.910	.000

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

يُظهر الجدول (53) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.2%)، ويُشير معامل التحديد إلى أن (5.4%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (54) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن انخفاض رأس المال

النفسيّ لدى العاملين بنسبة (31.5%) سوف يزيد من درجة اعتبارهم أن التغيير سيء، وسيزيد من محبتهم للأعمال والمهام الروتينية والقديمة بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر رأس المال النفسيّ في البعد السلوكي (البحث الروتيني) أن انخفاض رأس المال النفسيّ يزيد من سُلوكات الأفراد العاملين لمقاومة التغيير، لذلك فإنَّ انخفاض رأس المال النفسيّ يؤدّي إلى عدم تشجيع العاملين للتغيير وابتعادهم عنه، بالإضافة إلى اتباع سُلوكات تساهم في منع عملية التغيير.**

1-2 تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 55:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.234a	.055	.051	.74813

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 56:

اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.399	.397		11.093	.000
	رأس المال النفسيّ	-.397	.101	-.234	-3.935	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

يُظهر الجدول (55) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.4%)، ويُشير معامل التحديد إلى أن (5.5%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (56) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، لذلك فإن انخفاض رأس المال

النفسيّ لدى العاملين بنسبة (39.7%) سوف يزيد من درجة قلقهم وتوتر عند حدوث تغيير في الخطط، وسيتطلب إنجاز المهام والأعمال وقتاً أطول وجهداً إضافياً بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر رأس المال النفسيّ في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي أن انخفاض رأس المال النفسيّ يزيد من الشعور السلبي لدى الأفراد العاملين تجاه التغيير، وانخفاض رأس المال النفسيّ يؤدّي إلى زيادة توتر وقلق العاملين في عملية التغيير، ويؤدي إلى انزعاجهم بشكل كبير في حال تم تغيير أساليب العمل.**

3-1 تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 57:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع التركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265a	.070	.067	.70432

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 58:

اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في التركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.091	.373		10.957	.000
	رأس المال النفسيّ	-.428	.095	-.265	-4.495	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

يُظهر الجدول (57) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (26.5%)، ويُشير معامل التحديد إلى أن (7%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (58) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، بالتالي فإن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (42.8%) سوف يزيد من درجة تجنّبهم للتغيير الذي من المحتمل أن يتسبب بمشكلة لهم

أثناء العمل، ولن يشعروا بالراحة تجاه التغييرات حتى وإن كانت ستزيد من مستوى تطور العمل بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر رأس المال النفسيّ في التركيز قصير المدى أن انخفاض رأس المال النفسيّ يزيد من تجنب الأفراد العاملين للتغيير، لذلك فإن انخفاض رأس المال النفسيّ يؤدّي إلى زيادة شعور العاملين بالسلبية تجاه تغيير خطط العمل وأساليبه وإجراءاته وسياساته، وزيادة المقاومة أكثر في حال تم إجبارهم على التغيير.**

4-1 تأثير رأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

الجدول 59:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.063a	.004	.000	.65110

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 60:

اختبار تأثير رأس المال النفسيّ في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.375	.345		9.777	.000
	رأس المال النفسيّ	-.091	.088	-.063	-1.031	.304

a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

يُظهر الجدول (59) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) موجبة ولكن ضعيفة جداً تصل إلى نسبة (6.3%) فقط، ويُشير معامل التحديد إلى أن (0.4%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

يُظهر الجدول (60) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة من خلال تحليل أثر رأس المال النفسيّ في البعد المعرفي (الصلابة المعرفية) أن انخفاض رأس المال النفسيّ لا يزيد من تجنب الأفراد العاملين للتغيير في أفكارهم وآرائهم في الأمور المتعلّقة بالعمل.**

3-9-4 اختبار الفرضية الرابعة:

H4: يتوسط رأس المال النفسيّ الأثر بين أنماط القيادة المُتّبعة ومقاومة التغيير.

لفحص تأثير وساطة متغير معين على العلاقة بين المتغير التابع (DV) والمتغير المستقل (IV)، يمكننا استخدام سلسلة من تحليلات الانحدار، وبشكل أدق تحليل الوساطة أو أسلوب نمذجة العملية. تم توسيع هذا الأسلوب وتعميمه من قبل (Andrew F. Hayes)، حيث اعتمد استخدام نموذج (Hayes V 4.2) في اختبار تأثير الوساطة.

يهدف الاختبار إلى معرفة ما إذا كان تأثير المتغير الوسيط جزئياً أو كلياً، وذلك من خلال مقارنة قيمتي (LLCI) و(ULCI) معًا. إذا كانت إحدى القيمتين موجبتين وفقًا للتأثير غير المباشر فقط (أي ليست إحداهما سالبة والأخرى موجبة)، يمكننا القول إن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل كلي. وإذا كانت القيمتان موجبتين أيضاً بالنسبة للتأثير المباشر (أي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقط)، يمكننا القول إن المتغير الوسيط يؤثر على العلاقة بين المتغيرين بشكل جزئي.

ولمعرفة إن كان رأس المال النفسيّ يتوسط العلاقة والأثر بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير، قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) من خلال اتباع أسلوب التحليل (Stepwise)، وذلك لاستبعاد الأنماط القيادية المتّبعة أو رأس المال النفسيّ إن كان ليس لها أثر في إدارة مقاومة التغيير، والإبقاء على المتغيرات ذات الأثر وقياس درجة تأثيرها.

الجدول 61:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268a	.072	.069	.53166
2	.338b	.114	.107	.52042

a. Predictors: (Constant) أنماط القيادة المتّبعة

b. Predictors: (Constant) أنماط القيادة المتّبعة, رأس المال النفسيّ

الجدول 62:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع أنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.875	1	5.875	20.784	.000b
	Residual	75.754	268	.283		
	Total	81.628	269			
2	Regression	9.316	2	4.658	17.199	.000c
	Residual	72.312	267	.271		
	Total	81.628	269			

a. Dependent Variable إدارة مقاومة التغيير

b. Predictors: (Constant) أنماط القيادة المتّبعة

c. Predictors: (Constant) أنماط القيادة المتّبعة, رأس المال النفسيّ

الجدول 63:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.808	.207		8.740	.000
	أنماط القيادة المتّبعة	.303	.066	.268	4.559	.000
2	(Constant)	2.942	.377		7.803	.000
	أنماط القيادة المتّبعة	.258	.066	.228	3.894	.000
	رأس المال النفسيّ	-.255	.072	-.209	-3.565	.000

a. Dependent Variable إدارة مقاومة التغيير

أظهر اختبار تأثير الوساطة لـ (Hayes) في تحديد تأثير أنماط القيادة المتبعة في إدارة مقاومة التغيير من خلال رأس المال النفسيّ، وبناءً على اختبار التأثير غير المباشر، حصلت (LLCI) على قيمة (0.0030) وحصلت (ULCI) على قيمة (0.1035)، لا توجد قيمة صفرية بين القيمتين، مما يعني أن التباعد بين القيم لا يشمل القيمة صفر أو لا يتراوح بين الإيجابية والسلبية، وبالنسبة لاختبار التأثير المباشر الذي يركز على تأثير أنماط القيادة المتبعة في إدارة مقاومة التغيير فقط، حصلت (LLCI) على قيمة (0.1274)، بينما حصلت (ULCI) على قيمة (0.3880)، نلاحظ أيضًا أن القيمتين لا تتضمنان القيمة صفر، وبناءً على ذلك وبما أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لا تشمل الصفر، يمكن القول إنَّ:

رأس المال النفسيّ يلعب دور الوسيط بشكل جزئي في العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة ومقاومة التغيير.

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد شدة ونوعية تأثير رأس المال النفسيّ كوسيط بين أنماط القيادة المتبعة ومقاومة التغيير كما يلي:

يُظهر الجدول (61) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (33.8%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (10.7%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير.

يُظهر الجدول (62) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر أنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير، حيث أن هذا الأثر ذات شدة تبعاً لـ (Fisher) تساوي القيمة (17.199)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لأنماط القيادة المتّبعة وحدها في إدارة مقاومة التغيير، حيث أن شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (20.784).

يُظهر الجدول (63) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر أنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (25.5%) وزيادة اتباع أنماط القيادة المتّبعة بنسبة (25.8%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة بشكل جزئي والأثر بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتّباع أنماط القيادة المتّبعة يساهمان في زيادة شعور العاملين بالسلبية تجاه التغيير عامة.**

1- توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 64:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253a	.064	.060	.53399

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 65:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.942	.283		13.927	.000
	رأس المال النفسيّ	**-.308**	.072	-.253	-4.275	**.000**

a. Dependent Variable إدارة مقاومة التغيير

الجدول 66:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيادة الديمُقراطية	-.056[b]	-.927	**.355**	-.057	.946

a. Dependent Variable: إدارة مقاومة التغيير

b. Predictors in the Model: (Constant) رأس المال النفسيّ

توضح نتائج اختبار تأثير الوساطة لـ (Hayes) بخصوص تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في إدارة مقاومة التغيير من خلال رأس المال النفسيّ أنَّه بناءً على اختبار التأثير غير المباشر، حصلت (LLCI) على قيمة (-0.0826) وحصلت (ULCI) على قيمة (-0.0068). لا توجد قيمة صفرية بين القيمتين، مما يعني أن التباعد بين القيم لا يشمل القيمة صفر أو لا يتراوح بين الإيجابية والسلبية. بالنسبة لاختبار التأثير المباشر الذي يركز على تأثير نمط القيادة الديمُقراطي في إدارة مقاومة التغيير فقط، حصلت (LLCI) على قيمة (-0.1207)، بينما حصلت (ULCI) على قيمة (0.0434)، نلاحظ هنا أن القيمتين تتضمنان القيمة صفر وتتراوحان بين قيمة إيجابية وأُخرى سلبية. وبناءً على ذلك وبما أن التأثيرات غير المباشرة فقط لا تشمل الصفر، يمكن القول إن:

رأس المال النفسيّ يلعب دور الوسيط بشكل كُلّي في العلاقة بين نمط القيادة الديمُقراطي ومقاومة التغيير.

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد شدة ونوعية تأثير رأس المال النفسيّ كوسيط بين نمط القيادة الديمُقراطي ومقاومة التغيير كما يلي:

يُظهر الجدول (64) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (ككل) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (25.3%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (6%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير.

يُظهر الجدول (65) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ (ككل) لدى العاملين بنسبة (30.8%) يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (ككل) بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (66) أنَّه لا يؤثر توسط رأس المال النفسيّ على العلاقة بين أسلوب القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أنَّ رأس المال النفسيّ لا يتوسط الأثر على العلاقة بين نمط القيادة الديمُقراطية ومقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية، أي لا يساهم هذا النمط بالزيادة أو الانخفاض في درجة مقاومة التغيير.**

1-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 67:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232a	.054	.050	.59683

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 68:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.889	.316		12.291	.000
	رأس المال النفسيّ	-.315	.081	-.232	-3.910	.000

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

الجدول 69:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيادة الديمُقراطية	.003[b]	.053	.958	.003	.946
a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)						
b. Predictors in the Model: (Constant) رأس المال النفسيّ						

يُظهر الجدول (67) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.2%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (5%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (68) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (31.5%) يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (69) أن أسلوب القيادة الديمُقراطية وحده (دون وجود الأثر الوسيط لرأس المال النفسيّ) لا يؤثر في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

- **تجد الباحثة أنه لا يتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة والأثر بين نمط القيادة الديمُقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) لدى العاملين في الشركات الصناعية، بالتالي فإن انخفاض رأس المال النفسيّ وحده يؤثر في زيادة سُلوكات العاملين السلبية نحو مقاومة التغيير، ولا يساهم اتباع نمط القيادة الديمُقراطية في الزيادة أو الانخفاض من درجة مقاومة التغيير.**

2-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 70:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.234a	.055	.051	.74813
a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ				

الجدول 71:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.399	.397		11.093	.000
	رأس المال النفسيّ	-.397	.101	-.234	-3.935	.000
a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)						

الجدول 72:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيادة الديمُقراطية	-.055[b]	-.901	.369	-.055	.946
a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)						
b. Predictors in the Model: (Constant) رأس المال النفسيّ						

يُظهر الجدول (70) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.4%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (5.1%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (71) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (39.7%) يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (72) أن أسلوب القيادة الديمُقراطية وحده (دون وجود الأثر الوسيط لرأس المال النفسيّ) لا يؤثر في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أنه لا يتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة والأثر بين نمط القيادة الديمُقراطية ورد الفعل العاطفي لدى العاملين في الشركات الصناعية، بالتالي فإن انخفاض رأس المال النفسيّ وحده يؤثر في زيادة ردود أفعّال العاملين السلبية نحو مقاومة التغيير، ولا يساهم اتباع نمط القيادة الديمُقراطية في الزيادة أو الانخفاض من درجة مقاومة التغيير.**

3-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 73:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265a	.070	.067	.70432

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 74:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.091	.373		10.957	.000
	رأس المال النفسيّ	-.428	.095	-.265	-4.495	.000

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

الجدول 75:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الديمُقراطية والبعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيادة الديمُقراطية	-.042[b]	-.692	.490	-.042	.946

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

b. Predictors in the Model: (Constant) رأس المال النفسيّ

يُظهر الجدول (73) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (26.5%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (6.7%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (74) وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (42.8%) يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (75) أن أسلوب القيادة الديمُقراطية وحده (دون وجود الأثر الوسيط لرأس المال النفسيّ) لا يؤثر في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أنه لا يتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة والأثر بين نمط القيادة الديمُقراطية والتركيز قصير المدى لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ وحده يؤثر في زيادة شعور العاملين بالسلبية نحو تغيير الخطط وسياسات العمل أي مقاومة التغيير، ولا يساهم اتباع نمط القيادة الديمُقراطية في الزيادة أو الانخفاض من درجة مقاومة التغيير.**

4-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

لم يُظهر برنامج (SPSS) أي جدول بما يتعلّق بالدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وتبعاً للجدول رقم (60) والجدول (24)، فقد أظهرا أن كلاً من رأس المال النفسيّ ونمط القيادة الديمُقراطية لا يؤثران في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

2- توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 76:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253[a]	.064	.060	.53399
2	.302b	.091	.084	.52716

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

b. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ, القيادة الأوتوقراطية

الجدول 77:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.210	1	5.210	18.272	.000b
	Residual	76.418	268	.285		
	Total	81.628	269			
2	Regression	7.428	2	3.714	13.365	.000c
	Residual	74.200	267	.278		
	Total	81.628	269			

a. Dependent Variable: إدارة مقاومة التغيير

b. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

c. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ, القيادة الأوتوقراطية

الجدول 78:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.942	.283		13.927	.000
	رأس المال النفسيّ	−.308	.072	−.253	−4.275	.000
2	(Constant)	3.482	.323		10.768	.000
	رأس المال النفسيّ	**−.263**	.073	−.215	−3.601	**.000**
	القيادة الأوتوقراطية	**.101**	.036	.169	2.825	**.005**

a. Dependent Variable: إدارة مقاومة التغيير

توضح نتائج اختبار تأثير الوساطة لـ (Hayes) بخصوص تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في إدارة مقاومة التغيير من خلال رأس المال النفسيّ أنَّه بناءً على اختبار التأثير غير المباشر، حصلت (LLCI) على قيمة (0.0038) وحصلت (ULCI) على قيمة (0.0580)، لا توجد قيمة صفرية بين القيمتين، مما يعني أن التباعد بين القيم لا يشمل القيمة صفر أو لا يتراوح بين الإيجابية والسلبية، بالنسبة لاختبار التأثير المباشر الذي يركز على تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي في إدارة مقاومة التغيير فقط، حصلت (LLCI) على قيمة (0.0306)، بينما حصلت (ULCI) على قيمة (0.1713)، نلاحظ هنا أن القيمتين لا تتضمنان القيمة صفر، وبناءً على ذلك وبما أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لا تشمل الصفر، يمكن القول إن:

رأس المال النفسيّ يتوسط بشكل جزئياً العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومقاومة التغيير.

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد شدة ونوعية تأثير رأس المال النفسيّ كوسيط بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومقاومة التغيير كما يلي:

يُظهر الجدول (76) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير (ككل) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (30.2%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (8.4%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير (ككل).

يُظهر الجدول (77) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير، وأن هذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) تساوي القيمة (13.365)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لرأس المال النفسيّ وحده في إدارة مقاومة التغيير، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (18.272).

يُظهر الجدول (78) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية على إدارة مقاومة التغيير (ككل)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (26.3%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطية بنسبة (10.1%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (ككل) بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية يؤثران في زيادة مقاومة التغيير.**

2-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 79:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232a	.054	.050	.59683

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

الجدول 80:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.889	.316		12.291	.000
	رأس المال النفسيّ	**-.315**	.081	-.232	-3.910	**.000**

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

الجدول 81:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيادة الأوتوقراطية	.067[b]	1.100	**.272**	.067	.951

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

b. Predictors in the Model: (Constant) رأس المال النفسيّ

يُظهر الجدول (79) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (23.2%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (5%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (80) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (31.5%)، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (81) أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية وحده (دون وجود الأثر الوسيط لرأس المال النفسيّ) لا يؤثر في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

❖ **تجد الباحثة أنَّ رأس المال النفسيّ لا يتوسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة الأوتوقراطية والبعد السلوكي (البحث الروتيني) لدى العاملين في الشركات الصناعية، حيث أن انخفاض رأس المال النفسيّ**

وحده يؤثر في زيادة سُلوكات العاملين السلبية نحو مقاومة التغيير، ولا يساهم اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية في الزيادة أو الانخفاض من درجة مقاومة التغيير.

2-2 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 82:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.235[a]	.055	.052	.74789
2	.300b	.090	.083	.73537

a. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

b. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية, رأس المال النفسيّ

الجدول 83:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.758	1	8.758	15.657	.000b
	Residual	149.905	268	.559		
	Total	158.662	269			
2	Regression	14.276	2	7.138	13.200	.000c
	Residual	144.386	267	.541		
	Total	158.662	269			

a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)

b. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية

c. Predictors: (Constant) القيادة الأوتوقراطية, رأس المال النفسيّ

الجدول 84:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.301	.146		15.792	.000

	القيادة الأوتوقراطية	.196	.049	.235	3.957	.000
2	(Constant)	3.668	.451		8.130	.000
	القيادة الأوتوقراطية	**.161**	.050	.193	3.221	**.001**
	رأس المال النفسيّ	**-.325**	.102	-.191	-3.194	**.002**
a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)						

يُظهر الجدول (82) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (30%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (8.3%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (83) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وهذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة (13.2)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير للقيادة الأوتوقراطية وحده في إدارة مقاومة التغيير، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (15.657).

يُظهر الجدول (84) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (32.5%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطية بنسبة (16.1%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أنَّ رأس المال النفسيّ يتوسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة الأوتوقراطية ورد الفعل العاطفي لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية يؤثران في زيادة رد الفعل العاطفي لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير والشعور بالتوتر والسلبية تجاهه بشكل أكبر.**

3-2 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 85:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية والتركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265[a]	.070	.067	.70432
2	**.313b**	.098	**.091**	.69498

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ
b. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ, القيادة الأوتوقراطية

الجدول 86:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية في التركيز قصير المدى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.024	1	10.024	20.207	.000b
	Residual	132.944	268	.496		
	Total	142.968	269			
2	Regression	14.006	2	7.003	14.499	.000c
	Residual	128.962	267	.483		
	Total	142.968	269			

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

b. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

c. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ, القيادة الأوتوقراطية

الجدول 87:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة الأوتوقراطية والتركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.091	.373		10.957	.000
	رأس المال النفسيّ	−.428	.095	−.265	−4.495	.000
2	(Constant)	3.475	.426		8.150	.000
	رأس المال النفسيّ	−.367	.096	−.227	−3.811	.000
	القيادة الأوتوقراطية	.135	.047	.171	2.871	.004

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

يُظهر الجدول (85) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (31.3%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (9.1%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (86) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، حيث أن هذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة

(14.499)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لرأس المال النفسيّ وحده في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (20.207).

يُظهر الجدول (87) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (36.7%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطية بنسبة (13.5%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتركيز قصير المدى لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة الأوتوقراطية يؤثران في انخفاض التركيز لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير والشعور بالسلبية تجاه تغيير خطط العمل وإجراءاته.**

2-4 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

لم يُظهر برنامج (SPSS) أي جدول بما يتعلّق بالدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وتبعاً للجدول رقم (60) والجدول (34)، فقد أظهرا أن كلاً من رأس المال النفسيّ وأسلوب القيادة الأوتوقراطية لا يؤثران في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

3- توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير (ككل).

الجدول 88:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل ومقاومة التغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.289[a]	.084	.080	.52828
2	.344b	.119	.112	.51911

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ

الجدول 89:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.835	1	6.835	24.492	.000b
	Residual	74.793	268	.279		
	Total	81.628	269			
2	Regression	9.680	2	4.840	17.960	.000c
	Residual	71.949	267	.269		
	Total	81.628	269			

a. Dependent Variable: إدارة مقاومة التغيير

b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

c. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ

الجدول 90:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل ومقاومة التغيير

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.210	.112		19.760	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.205	.041	.289	4.949	.000
2	(Constant)	3.214	.328		9.797	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.171	.042	.242	4.073	.000
	رأس المال النفسيّ	-.235	.072	-.193	-3.249	.001

a. Dependent Variable: إدارة مقاومة التغيير

توضح نتائج اختبار تأثير الوساطة لـ (Hayes) بخصوص تأثير نمط القيادة بعدم التدخل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير من خلال رأس المال النفسيّ أنَّه بناءً على اختبار التأثير غير المباشر، حصلت (LLCI) على قيمة (0.0025) وحصلت (ULCI) على قيمة (0.0735)، لا توجد قيمة صفرية بين القيمتين، مما يعني أن التباعد بين القيم لا يشمل القيمة صفر أو لا يتراوح بين الإيجابية والسلبية، وبالنسبة لاختبار التأثير المباشر الذي يركز على تأثير نمط القيادة بعدم التدخل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير فقط، حصلت (LLCI) على قيمة (0.0883)، بينما حصلت (ULCI) على قيمة (0.2537)، نلاحظ هنا أن القيمتين لا تتضمنان القيمة صفر، وبناءً على ذلك وبما أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لا تشمل الصفر، يمكن القول إن:

رأس المال النفسيّ يتوسط بشكل جزئياً العلاقة بين نمط القيادة بعدم التدخل / السلبية ومقاومة التغيير.

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد شدة ونوعية تأثير رأس المال النفسيّ كوسيط بين نمط القيادة بعدم التدخل / السلبية ومقاومة التغيير كما يلي:

يُظهر الجدول (88) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (ككل) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (34.4%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (11.2%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (ككل).

يُظهر الجدول (89) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (ككل)، وهذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة (17.960)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير للقيادة بعدم التدخُّل وحده في إدارة مقاومة التغيير (ككل)، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (24.492).

يُظهر الجدول (90) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (ككل)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (23.5%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة بعدم التدخُّل بنسبة (17.1%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (ككل) بنسبة (100%).

- **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ومقاومة التغيير عموماً لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يؤثران في زيادة مقاومة التغيير.**

3-1 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

الجدول 91:
اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232[a]	.054	.050	.59683
2	.280b	.079	.072	.59010

a. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ

b. Predictors: (Constant) رأس المال النفسيّ, قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 92:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في البعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.444	1	5.444	15.284	.000b
	Residual	95.464	268	.356		
	Total	100.908	269			
2	Regression	7.933	2	3.966	11.390	.000c
	Residual	92.975	267	.348		
	Total	100.908	269			

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

b. Predictors: (Constant رأس المال النفسيّ)

c. Predictors: (Constant رأس المال النفسيّ, قيادة عدم التدخُّل / السلبية)

الجدول 93:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد السلوكي (البحث الروتيني)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.889	.316		12.291	.000
	رأس المال النفسيّ	−.315	.081	−.232	−3.910	.000
2	(Constant)	3.346	.373		8.970	.000
	رأس المال النفسيّ	−.261	.082	−.192	−3.167	.002
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.128	.048	.162	2.673	.008

a. Dependent Variable البعد السلوكي (البحث الروتيني)

يُظهر الجدول (91) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (28%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (7.2%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)).

يُظهر الجدول (92) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وهذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة (11.390)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لرأس المال النفسيّ وحده في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (15.284).

يُظهر الجدول (93) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (26.1%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة بعدم التدخُّل بنسبة (12.8%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد السلوكي (البحث الروتيني)) بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية وسُلوكات العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهمان في زيادة سُلوكات العمل السلبية نحو التغيير.**

3-2 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

الجدول 94:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.263[a]	.069	.065	.74243
2	.315b	.099	.092	.73163

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ

الجدول 95:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.942	1	10.942	19.851	.000b
	Residual	147.720	268	.551		
	Total	158.662	269			
2	Regression	15.743	2	7.872	14.706	.000c

	Residual	142.919	267	.535		
	Total	158.662	269			
a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)						
b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية						
c. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ						

الجدول 96:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد العاطفي: رد الفعل العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.178	.157		13.859	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.259	.058	.263	4.455	.000
2	(Constant)	3.483	.462		7.533	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	**.215**	.059	.218	3.637	**.000**
	رأس المال النفسيّ	**-.305**	.102	-.180	-2.995	**.003**
a. Dependent Variable البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)						

يُظهر الجدول (94) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (31.5%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (9.2%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي).

يُظهر الجدول (95) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وهذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة (14.706)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لأسلوب القيادة بعدم التدخُّل وحده في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (19.851).

يُظهر الجدول (96) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي)، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، وإذْ نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (30.5%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة بعدم

التدخُّل بنسبة (21.5%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي) بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية ورد الفعل العاطفي لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهمان في زيادة شعور العاملين بالتوتر والقلق والانزعاج تجاه التغيير.**

3-3 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

الجدول 97:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والتركيز قصير المدى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285[a]	.081	.078	.70006
2	.348b	.121	.115	.68588

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ

الجدول 98:

اختبار شدة تأثير رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل في التركيز قصير المدى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.627	1	11.627	23.724	.000b
	Residual	131.341	268	.490		
	Total	142.968	269			
2	Regression	17.362	2	8.681	18.453	.000c
	Residual	125.606	267	.470		
	Total	142.968	269			

a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)

b. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

c. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية, رأس المال النفسيّ

الجدول 99:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والتركيز قصير المدى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.732	.148		11.688	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.267	.055	.285	4.871	.000
2	(Constant)	3.158	.434		7.286	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	**.219**	.055	.234	3.949	**.000**
	رأس المال النفسيّ	**-.334**	.096	-.207	-3.492	**.001**
a. Dependent Variable البعد العاطفي (التركيز قصير المدى)						

يُظهر الجدول (97) أن شدّة الارتباط بين رأس المال النفسيّ مع القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (34.8%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (11.5%) فقط من رأس المال النفسيّ يساهم في التأثير في العلاقة بين القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير التركيز قصير المدى.

يُظهر الجدول (98) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وهذا الأثر ذو شدة تبعاً لـ (Fisher) ويُساوي القيمة (18.453)، ولكن درجته كانت أعلى عند وجود تأثير لأسلوب القيادة بعدم التدخُّل وحده في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، حيث شدة الأثر تبعاً لـ (Fisher) كانت تساوي القيمة (23.724).

يُظهر الجدول (99) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في أثر القيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، حيث نلاحظ أن انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين بنسبة (33.4%) وزيادة اتباع أسلوب القيادة بعدم التدخُّل بنسبة (21.9%) معاً، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير التركيز قصير المدى بنسبة (100%).

❖ **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ قد توسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية والتركيز قصير المدى لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن انخفاض رأس المال النفسيّ مع زيادة اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهمان في زيادة شعور العاملين بالسلبية تجاه التغيير في الخطط والإجراءات وسياسات العمل.**

3-4 توسُّط رأس المال النفسيّ الأثر للقيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

الجدول 100:

اختبار ارتباط رأس المال النفسيّ مع القيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.152a	.023	.019	.64483

a. Predictors: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

الجدول 101:

اختبار توسط رأس المال النفسيّ الأثر بين القيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.693	.137		19.723	.000
	قيادة عدم التدخُّل / السلبية	.127	.051	.152	2.514	.013

a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

الجدول 102:

المتغيرات المستبعدة من توسط أثر رأس المال النفسيّ للقيادة بعدم التدخُّل والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	رأس المال النفسيّ	-.027[b]	-.430	.668	-.026	.938

a. Dependent Variable البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)

b. Predictors in the Model: (Constant) قيادة عدم التدخُّل / السلبية

يُظهر الجدول (100) أن شدّة الارتباط بين القيادة بعد التدخُّل ومقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) موجبة ولكن ضعيفة تصل إلى نسبة (15.2%)، ويُشير معامل التحديد المعدّل إلى أن (1.9%) فقط من القيادة بعدم التدخُّل يساهم في التأثير في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

يُظهر الجدول (101) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة بعدم التدخُّل في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأصغر من (0.05)، إذْ نلاحظ أن زيادة اتباع أسلوب القيادة بعدم التدخُّل بنسبة (12.7%)، يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)) بنسبة (100%).

يُظهر الجدول (102) أن رأس المال النفسيّ وحده (دون وجود أثر للقيادة بعدم التدخُّل) لا يؤثر في إدارة مقاومة التغيير (البعد المعرفي (الصلابة المعرفية))، وذلك تبعاً لقيمة (Sig) الأكبر من (0.05).

- **تجد الباحثة أن رأس المال النفسيّ لا يتوسط العلاقة والأثر بين نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية والبعد المعرفي (الصلابة المعرفية) لدى العاملين في الشركات الصناعية، فإن زيادة اتباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية دون وجود أثر لرأس المال النفسيّ، يساهم في زيادة مقاومة العاملين للتغيير فيما يتعلق بتغيير الآراء والأفكار الخاصة بهم، أو تبعاً لما يراه الآخرون مناسباً أكثر لسير العمل.**

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. النتائج
2. التوصيات
3. الدراسات المُستقبلية المُقترحة

خـاتمة

4-1 النتائج العامة:

- يعتبر نمط القيادة الديمُقراطية من الأنماط القيادية السائدة في الشركات الصناعية في سورية.
- لا يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية أو نمط القيادة بعدم التدخُّل/ السلبية من الأنماط القيادية السائدة في الشركات الصناعية في سورية.
- يمتلك العاملون ضمن الشركات الصناعية في سورية رأس مال نفسي عالي المستوى، حيث أنهم يتمتعون بقدر كبير من الثقة بالنفس (الكفاءة الذاتية)، والقدرة العالية على العمل بكفاءة (الأمل)، والمرونة، والتفاؤل في العمل.
- لا يميل أفراد العينة إلى مقاومة التغيير، منهم لا يتصرفون بطريقة سلبية تجاه التغيير، ولا يظهرون ردود أفعال عاطفية سلبية، ولا يتجنبون أو يعارضون التغيير في الخطط والسياسات، ولا يمانعون تغيير آرائهم إن كانت أفكار الآخرين وآراؤهم صحيحة وذات نفع أكبر من آرائهم الشخصية.
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة المتّبعة وفق تصنيف (لوين – Lewin) في محور إدارة مقاومة التغيير.
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمُقراطي في محور إدارة مقاومة التغيير كلّه أو أي بعد من أبعاده (البعد السلوكي (البحث الروتيني)، البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي، التركيز قصير المدى، البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).
- إن زيادة مستوى اتّباع نمط القيادة الديمُقراطي لا يساهم في التأثير في مقاومة التغيير.
- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في محور لإدارة مقاومة التغيير كلّه وفي بعدين من أبعاده فقط (البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي، التركيز قصير المدى).
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في أبعاد إدارة مقاومة التغيير التي تشمل على (البعد السلوكي (البحث الروتيني)، البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).
- إن زيادة مستوى اتّباع نمط القيادة الأوتوقراطي يساهم في وجود ردود أفعال عاطفية مقاومة للتغيير وسيتجنب ويعارض العاملون التغيير في الخطط والسياسات التي تتبعها الشركات الصناعية.
- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في محور إدارة مقاومة التغيير كلّه وجميع أبعاده (البعد السلوكي (البحث الروتيني)، البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي، التركيز قصير المدى، البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)).

- إنّ زيادة مستوى اتّباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في زيادة مقاومة التغيير إلى حدّ كبير من قبل العاملين في الشركات الصناعية.
- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع الأنماط القيادية (الديمُقراطية، الأوتوقراطية، عدم التدخُّل / السلبية) في رأس المال النفسيّ.
- الزيادة في مستوى اتّباع نمط القيادة الديمُقراطية يساهم في زيادة رأس المال النفسيّ لدى العاملين.
- الزيادة في مستوى اتّباع نمط القيادة الأوتوقراطي يساهم في انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين، والعكس صحيح.
- الزيادة في مستوى اتّباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يساهم في انخفاض رأس المال النفسيّ لدى العاملين، والعكس صحيح.
- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسيّ في محور إدارة مقاومة التغيير وجميع أبعاده (البعد السلوكي (البحث الروتيني)، البعد العاطفي: رد الفعل العاطفي، التركيز قصير المدى) ما عدا البعد المعرفي (الصلابة المعرفية).
- الانخفاض في رأس المال النفسيّ لدى العاملين في الشركات الصناعية يؤدي إلى الزيادة في مقاومتهم للتغيير.
- يتوسط رأس المال النفسيّ الدور في أثر أنماط القيادة المتّبعة في إدارة مقاومة التغيير.
- لا يتوسط رأس المال النفسيّ الدور في أثر نمط القيادة الديمُقراطية في إدارة مقاومة التغيير، فنمط القيادة الديمُقراطي لا يؤثر في محور إدارة مقاومة التغيير كلّه أو أي بعد من أبعاده.
- يتوسط رأس المال النفسيّ الدور في أثر نمط القيادة الأوتوقراطية في إدارة مقاومة التغيير، فانخفاض رأس المال النفسيّ وزيادة مستوى اتّباع نمط القيادة الأوتوقراطية يؤديان معاً إلى زيادة مقاومة التغيير، ويؤديان إلى زيادة رد الفعل العاطفي لدى العاملين، وممانعتهم لتغيير الخطط والسياسات.
- يتوسط رأس المال النفسيّ الدور في أثر نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية في إدارة مقاومة التغيير، فانخفاض رأس المال النفسيّ وزيادة مستوى اتّباع نمط القيادة بعدم التدخُّل / السلبية يؤديان معاً إلى زيادة مقاومة التغيير، ويؤديان إلى وجود سُلوكات معارضة للتغيير، والزيادة في رد الفعل العاطفي لدى العاملين، وممانعتهم لتغيير الخطط والسياسات.

4-2 التوصيات:

بناءً على نتائج الدّراسة، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- يجب أن تتبنى الشركات أسلوب قيادة ديمقراطيّاً لتعزيز رأس المال النفسيّ للعمال ولتجنب مقاومة التغيير، يجب على القادة تشجيع مشاركة العمال ومساهمتهم في عملية صنع القرار وتمكينهم من تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم.

- يجب على الشركات تجنب أساليب القيادة الاستبدادية لأنها تؤدي إلى ردود فعل عاطفية سلبية ومقاومة للتغيير، يجب أن يركز القادة على إيجاد بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والتواصل والتعاون.

- يجب على الشركات تجنب أساليب قيادة عدم التدخُّل / السلبية لأنها تؤدي إلى زيادة كبيرة في مقاومة التغيير، كما يجب أن يكون القادة أكثر انخراطاً مع العاملين، وتزويدهم بالإرشادات والتوجيهات الواضحة وتعزيز الإحساس بالهدف والرسالة.

- يجب على القادة التركيز على تطوير وتعزيز رأس المال النفسيّ للعمال من خلال تزويدهم ببرامج التدريب والتوجيه التي تساعدهم على بناء المرونة، الثقة بالنفس، الأمل، التفاؤل، والكفاءة الذاتية.

- يجب أن يركز القادة على تعزيز قدرة العاملين على التعامل مع التغيير من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتزويدهم بفرص النمو والتقدم، ودعم جهودهم لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- يجب على القادة التواصل بصورة فعَّالة مع العاملين، وشرح أسباب التغيير وفوائده ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنفيذ.

- يجب على القادة إيجاد شعور بالإلحاح وأهمية التغيير من خلال إلقاء الضوء على المخاطر والفرص المرتبطة بالتغيير ومواءمة أهداف العاملين وغاياتهم مع رؤية الشركة وإستراتيجيتها.

- يجب على الشركات وضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة مقاومة التغيير، بما في ذلك حل النزاعات وقنوات الاتصال وآليات التغذية الراجعة.

- يجب أن تُقدّم الشركات ثقافة الابتكار والإبداع التي تعزز التجريب والمخاطرة والتعلم من الفشل، كما يتوجب عليهم أيضاً تقدير ومكافأة أفكار ومساهمات العاملين المبتكرة.

- يجب على الشركات مراقبة وتقويم فَعَاليّة أساليب قيادتها باستمرار في إدارة مقاومة التغيير وتعزيز رأس المال النفسيّ للعاملين، وأن تكون على استعداد لتعديل إستراتيجياتها وخططها بحسب الحاجة.

كما تقترح الباحثة ايضاً، توصيات خاصة بالقطاع الصناعي على الشكل التالي:

- يجب أن تبدأ الشركات الصناعية بتبني أساليب قيادة حديثة بدلاً من أساليب القيادة التقليدية، وذلك لعدة أسباب أهمها:
  - التعامل مع مقاومة التغيير: تعتبر أساليب القيادة الحديثة أكثر ملاءمة لإدارة مقاومة التغيير من خلال تمكين العمال ومشاركتهم في عملية التغيير.
  - تغيُّر ديناميكيات مكان العمل: تتغير ديناميكيات مكان العمل، وقد لا تكون أساليب القيادة المتبعة (الكلاسيكية) فعَّالة في التعامل مع الحقائق الجديدة في مكان العمل، تقابله تناسُب أساليب القيادة الحديثة بشكل أفضل مع ديناميكيات مكان العمل المتغيرة.
  - زيادة التعقيد: أصبحت الشركات الصناعية أكثر تعقيداً، وتعد أساليب القيادة الحديثة أكثر ملاءمة لإدارة الشركات الصناعية المعقدة.

- يجب أن تتبع الشركات الصناعية أسلوب القيادة الديمُقراطي القائم على التشاركية والذي يُشجّع فيه القادة على مشاركة العاملين ومساهمتهم في عملية صنع القرار وتمكينهم من تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم، كما وتوصي الباحثة في البدء بتبني أساليب قيادة حديثة أُخرى، مثل:
  - القيادة التحويلية: يمكن أن يساعد هذا النمط من القيادة، الشركات الصناعية على إلهام وتحفيز موظفيها على تبني التغيير من خلال مناشدة قيمهم ومشاعرهم، وتشجيع الإبداع والابتكار.

- القيادة الخادمة: يركز أسلوب القيادة هذا على حاجات الموظفين ورفاهيتهم ويشجع على التعاون والتعاطف، ويمكن أن يساعد ذلك في إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين.
- القيادة الموقفية: يتضمن أسلوب القيادة هذا تكييف أسلوب القيادة مع موقف وحاجات الموظفين، من خلال مطابقة أسلوب القيادة مع مستوى استعداد الموظفين للتغيير، حيث يمكن للقادة إدارة مقاومة التغيير بفَعَاليّة.

ومن المهم للشركات الصناعية تقويم ثقافتها التنظيمية وأهدافها واستعداد موظفيها للتغيير قبل اعتماد أي أسلوب قيادة محدد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد برامج التدريب والتطوير للقادة على تطوير المهارات اللازمة لإدارة مقاومة التغيير بفَعَاليّة.

- يجب أن تسعى الشركات الصناعية إلى تحسين رأس المال النفسيّ للعاملين من خلال التدخُّلات والإستراتيجيات التي تؤدي بدورها إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتاجية وتقليل مقاومة التغيير، ومن أهم هذه الإستراتيجيات (توفير برامج التدريب التطوير والتوجيه، مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتعزيز قنوات الاتصال المفتوحة التي تمكن الموظفين من التعبير عن مخاوفهم، إعطاء الأولوية لرفاهية الموظف من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تطوير ثقافة عمل إيجابية تقدر وتعزز المواقف والسُلوكات الإيجابية ، إنشاء مناخ يشجع على الانفتاح على التغيير والابتكار ، وأنظمة التقدير والمكافآت).

- يجب على القادة في الشركات الصناعية توصيل فوائد التغيير للعاملين، مثل تحسين الكفاءة، وتحسين الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية، من أجل التغلب على مقاومة التغيير.

- يجب على القادة في الشركات الصناعية تقديم الدعم للعاملين أثناء مبادرات التغيير، مثل التدريب والتوجيه وتوفير الموارد والأدوات، التي يمكن بدورها أن تساعد في التخفيف من ردود الفعل العاطفية السلبية المرتبطة بالتغيير.

- يجب على الشركات الصناعية وضع سياسات وإجراءات واضحة وشفافة لإدارة التغيير، والتي يمكن أن تساعد في تقليل عدم اليقين والقلق بين العاملين وتعزيز رأس مالهم النفسيّ.

- يجب على القادة في الشركات الصناعية مراقبة وتقويم تأثير مبادرات التغيير على رأس المال النفسيّ للعاملين ومقاومة التغيير، من أجل تحسين ممارسات إدارة التغيير باستمرار.

- عند إجراء التغيير ضمن الشركات الصناعية، من غير المحبذ أن يتم قيادة العاملين نحو التغيير من خلال اتباع أنماط القيادة الكلاسيكية كونه تم إثبات أنها تساهم في زيادة مقاومة التغيير.

4-3 الدراسات المُستقبلية المقترحة:

- دراسة مقارنة لتأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة مقاومة التغيير في قطاعات أُخرى كالقطاع العام.
- البحث في تأثير العوامل الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية والاتصال، على العلاقة بين أنماط القيادة، ورأس المال النفسيّ، ومقاومة التغيير.
- دراسة تأثير التدخُّلات والإستراتيجيات المختلفة على تحسين رأس المال النفسيّ ومقاومة التغيير في الشركات الصناعية.
- استكشاف دور الأنواع المختلفة من مقاومة التغيير، مثل المقاومة الإيجابية والسلبية، وعلاقتها بأساليب القيادة ورأس المال النفسيّ.
- دراسة تتعقب تأثير التغييرات في أنماط القيادة ورأس المال النفسيّ على إدارة مقاومة التغيير بمرور الوقت في الشركات الصناعية.
- البحث في تأثير أنماط القيادة المختلفة ورأس المال النفسيّ على النتائج التنظيمية الأخرى، مثل الرضا الوظيفي ودوران العمل.
- دراسة تأثير أنواع مختلفة من برامج تنمية المهارات القيادية في تحسين المهارات القيادية وتعزيز تبني أساليب القيادة الحديثة في الشركات الصناعية.

خـاتمة

في الختام، نجحت الدّراسة في تحقيق أهدافها في استكشاف أثر الأساليب القيادية في إدارة مقاومة التغيير والدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في الشركات الصناعية في سورية، حيث تُقدم نتائج هذه الدّراسة دليلاً على أهمية تبني أساليب القيادة الحديثة التي تُعطي الأولوية لمشاركة الموظفين وإقبالهم على عمليات صنع القرار لإدارة مقاومة التغيير بشكل فعَّال، كما تُلقي هذه الدّراسة الضوء على أهمية تطوير رأس المال النفسيّ للموظفين وتعزيزه لمساعدتهم على مواجهة تحديات التغيير التنظيمي.

إضافةً إلى ذلك، تؤكد الدّراسة حاجة الشركات الصناعية إلى مراعاة ثقافتها وخصوصيتها، وموظفيها عند تنفيذ إستراتيجيات إدارة التغيير، وتؤكد الدّراسة ضرورة إعطاء الشركات الصناعية الأولوية لتنمية رأس المال النفسيّ للموظفين من خلال توفير برامج التدريب والتطوير، والتوجيه، والإرشاد لتعزيز كفاءتهم الذاتية، وتفاؤلهم، ومرونتهم، وأملهم.

أخيراً، أوصت الدّراسة بضرورة أن يدرس البحث المستقبلي في تأثير الأساليب القيادية في إدارة مقاومة التغيير والدور الوسيط لرأس المال النفسيّ في القطاعات الأُخرى، كما ويجب أن تستكشف الدراسات المستقبلية أيضاً فَعَاليّة إستراتيجيات إدارة التغيير المختلفة في سياقات تنظيمية متنوعة ودور الثقافة التنظيمية في إدارة مقاومة التغيير.

المراجع:

5-1 المراجع العربية:

1) الآغا،(2010) ، القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، المجلد (12)، العدد (2).

2) الخشالي، (2006)، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير لدى العاملين، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2).

3) الرسيني ، صالح، (2016)، الأساليب الحديثة للقيادة وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ببليوجرافية، الصفحات 155-151.

4) جزماتي، (2021)، دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكارّي للعاملين، الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ، دراسة ميدانّية في القطاع الصناعي في سورية.

5) دوباخ، (2018)، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

6) زناتي، خليل، (2017)، أثر رأس المال النفسيّ في اتجاهات العاملين نحو لتغيير التنظيمي.

7) قنديل،(2010) ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون.

8) ملحم، الأبراهيم، (2008)، إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، الصفحات 243-2016.

5-2 المراجع الأجنبية:

9) Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Human Resources Management Research, 2018(687849).

10) Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315.

11) Cinite, I., Duxbury, L., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. British Journal of Management, 20(2), 265-277.

12) Diedericks, J. C., Cilliers, F., & Bezuidenhout, A. (2019). Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment.

13) Isaacs, G. (2017). The role of effective change management and psychological capital on organisational behaviour during organisational restructuring: A cross-sectoral study (Doctoral dissertation). University of South Africa.

14) Khan, M., Jianguo, D., Usman, M., & Ahmad, M. (2019). Unraveling the relationship between laissez-faire leadership and psychological capital: The mediating role of thriving at work. International Journal of Business and Society, 20(3), 1152-1165.

15) Kotter, J. (2012). Leading change. Harvard Business Press.

16) Vakola, M. (2016). What's in there for me? Individual readiness to change and its implications for change management. Journal of Organizational Change Management, 29(2), 195-216.

17) Wiard, T. (2014). Leadership behaviors in the midst of an organizational change initiative: A case study. Colorado State University.

18) Abbas, M., & Raja, U. (2019). The effects of ethical leadership on change-oriented organizational citizenship behavior. Leadership & Organization Development Journal, 40(1), 100-114.

19) Abele, & Spurk. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. Journal of Vocational Behavior, 74(1), 53-62.

20) Agboola, A., & Salawu, R. (2017). Managing deviant behavior and resistance to change. Journal of Organizational Change Management, 30(6), 853-868.

21) Alarape, A., & Ekundayo, R. (2021). Leadership styles and employees' psychological capital: Exploring the mediational role of work engagement. African Journal of Business Management, 15(2), 47-56.

22) Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234-262.

23) Al-Sawai. (2013). The effects of leadership styles on employee performance: An empirical study in the UAE.

24) Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. Journal of Management Studies, 49(7), 1194-1220.

25) Amabile, T. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. United States: Westview Press.

26) Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). Industrial and Commercial Training, 47(3), 135-144.

27) Arciniega, L. M., Gonzalez, & L. (2009). Resistance to Change: A Measurement of Its Construct Validity.

28) Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. Journal of Change Management, 9(2), 127-142.

29) Avey, J., Luthans, F., & Jensen , S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. Human Resource Management, 48(5), 677-693.

30) Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127-152.

31) Avey, J., Wernsing, T., & Luthans, F. (2010). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. The Journal of Applied Behavioral Science, 46(1), 95-118.

32) Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441-462.

33) Awamleh, F. T. (2022). Charismatic leadership to overcome employee resistance to organisational change process. Near East University.

34) Bandura. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.

35) Bandura. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.

36) Baron, L., & Morin, L. (2021). Workplace coaching and mentoring: An overview. In L. Baron & L. Morin (Eds. The Psychology of Coaching and Mentoring, 1-20.

37) Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York:: New York: Free Press.

38) Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

39) Bock, L. (2015). Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Hachette Books.

40) Bosiok, D. (2013). Leadership Styles and Creativity. Online Journal of Applied Knowledge, 1(2).

41) Braduţanu, D. (2014). The Influence of the Leadership Style on the Resistance to Change Phenomenon in Romanian Organizations. ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS, 10(1), 5-15.

42) Breevaart, K., & Bakker, A. (2018). Daily job demands, job resources, and their relationships with daily work engagement and psychological capital: A diary study among nurses. Journal of Vocational Behavior, 108, 178-189.

43) Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. Journal of Organizational Behavior, 41(2), 309-325.

44) Bridges, W. (2009). Managing Transitions: Making the Most of Change (3rd ed.). Da Capo Lifelong Books.

45) Brinn, J. (2014). Leadership styles Part 2: Democratic. Michigan State University Extension.

46) Budihardjo, A., & Yassierli, Y. (2017). The mediating effect of psychological capital on the relationship between organizational support and organizational citizenship behavior. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(24), 169-180.

47) Burke, W. (2018). Organization change: Theory and practice. Sage Publications.

48) Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. International Journal of Management Reviews, 15(4), 408-425.

49) Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

50) Caillier, J. (2020). Transformational leadership and public service motivation: The roles of personal meaning and perceived risk. Public Management Review, 22(6), 838-859.

51) Caldwell, S., Herold, D., & Fedor, D. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89(5), 868-882.

52) Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

53) Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.

54) Carney, D. (2015). Max Weber and the analysis of modern bureaucratic organization: Notes toward a theory of appraisal. Administrative Science Quarterly, 60(4), 548-577.

55) Carver, C., Scheier, M., & Segerstrom, S. (2010). Optimism, Clinical Psychology Review. 30(7), 879-889.

56) Çekmecelioğlu, H., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees through challenging assignments and high-performance work practices: The mediating role of psychological capital. Creativity Research Journal, 23(4), 293-302.

57) Çelik, A., Özdemir, B., & Özkan, F. (2021). The relationship between democratic leadership style and organizational commitment: The mediating role of organizational identification. International Journal of Organizational Leadership, 10(12), 277-289.

58) Chen, & Lim. (2012). Observing the positive psychological capital using the two-dimensional model: Personal resources and social resources. Social Behavior and Personality: An International Journal, 40(9), 1525-1532.

59) Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. (K. Kafetsios,, Ed.) Frontiers in Psychology, 8(1776).

60) Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion. (I. Portoghese, Ed.)

61) Cherry , K. (2023). What Is Autocratic Leadership? Characteristics, Strengths, and Weaknesses of Autocratic Leadership. Verywell / Hugo Lin.

62) Cherry, K. (2022). What Is Democratic Leadership? Verywell / Hugo Lin.

63) Choi, M., Ruona, & W. E. (2011). Individual and contextual predictors of resistance to change: The case of South Korean public sector employees.

64) Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2021). Linking ethical leadership to project success: the mediating influence of trust and job satisfaction. International Journal of Managing Projects in Business, 14(3), 488-506.

65) Clarke, J., & Nicholson, J. (2021). Organizational Resilience: Creating agile, adaptable, and enduring enterprises. Oxford University Press.

66) Clarke, N. (2013). Realizing the value of training: Strategies for an effective learning transfer. Industrial and Commercial Training, 45(2), 79-84.

67) Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. HarperCollins.

68) Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.

69) Cummings, T., & Worley, C. (2014). Organization Development & Change (10th ed.). Cengage Learning.

70) Cunningham, L. (2021). Berkshire Beyond Buffett: The Enduring Value of Values. Columbia: Columbia University Press.

71) Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2019). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. Human Relations, 72(6), 925-949.

72) Deci, E., & Ryan, R. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

73) Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. The Leadership Quarterly, 26(2).

74) Dember, W., & Brooks, J. (2017). The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E.P. Seligman. Templeton Foundation Press.

75) Derecskei, A. (2016). How do ledership styles influence the creativity of employees? Society and Economy, 38(1), 103–118.

76) Desilver, D. (2019). Despite global concerns about democracy, more than half of countries are democratic. Pew Research Center.

77) Dinc, M., & Aydemir, M. (2019). The relationship between leadership styles and organizational commitment: A study on the banking sector. Journal of Organizational Change Management, 23(5), 533-553.

78) Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser , J., Liden, R., & Hu , J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, 36-62.

79) Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. The Leadership Quarterly, 26(3), 436-447.

80) Downton, J. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York: New York: Free Press.

81) Dray, J., Bowman, J., Freund, M., Campbell, E., Hodder, R., Lecathelinais, C., & Wiggers, J. (2017). Improving adolescent mental health and resilience through a resilience-based intervention in schools: study protocol for a randomised controlled trial. Trials, 18(1).

82) Du, Y., Zhang, L., & Luo, J. (2018). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: The mediating role of psychological capital. Journal of Business Ethics, 153(4), 945-958.

83) Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer , R., & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715-1759.

84) Dweck, C. (2016). Mindset: The new psychology of success. Random House.

85) Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. Business & Economics, 4(2), 193-218.

86) Dyczkowska, J., Piotrowski, K., & Tucki, A. (2021). A Fresh Look at a Powerful OD Model.

87) Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438-1446.

88) Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. European Psychologist, 18(1), 12-23.

89) Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. Academy of Management Review, 33(2), 362-377.

90) Foster, & R.D. (2010). The relationship between perceived organizational support, psychological contract breach, resistance to change and employee turnover intention.

91) Frazier, M., & Bowler, W. (2018). The role of social exchange relationships in the relationship between laissez-faire leadership and workplace deviance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 25(2), 213-227.

92) Fugate, M., Kinicki, A., & Prussia, G. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. Personnel Psychology, 61(1), 1-36.

93) Garcia, T. (2016). Associations Between Leadership Style and Employee Resistance to Change in a Healthcare Setting. Walden University.

94) Garland, E., Gaylord, S., & Park, J. (2010). The role of mindfulness in positive reappraisal. The Journal of Science and Healing, 6(1), 37-44.

95) Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. Human Relations, 47(8).

96) George, B. (2003). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.

97) Gkorezis, P., & Petridou, E. (2018). The effect of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behaviour: The mediating role of psychological capital. Leadership & Organization Development Journal, 39(7), 863-877.

98) Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. Journal of Management Development, 36(4), 462-476.

99) Goudreau, J. (2014). How GM's Mary Barra became the most powerful woman in business. Business Insider.

100) Grawitch, M., Ballard, D., & Munz, D. (2019). The healthy and effective workplace: Integrating employee.

101) Greenleaf, K. (1977). Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.

102) Grint, K. (2010). Leadership: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press.

103) Güçel, C., Tokmak, İ., & Turgut, H. (2019). The role of psychological capital in the relationship between structural empowerment and innovative work behavior: A study on nurses. Psychological Report, 122(4), 1228-1246.

104) Guo, L., Decoster, S., Babalola, M., De Schutter, L., Garba, O., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence☆. Journal of Business Research, 0148-2963.

105) Gupta, A., Tesluk, P., & Taylor, M. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. 18(6).

106) Gupta, V., Singh, S., & Shaheen, M. (2020). Psychological capital and well-being: A systematic review and meta-analysis. Applied Research in Quality of Life,, 15(5), 1325-1357.

107) Hannah, Avolio, Luthans, & Harms. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. The Leadership Quarterly, 19(6).

108) Harms, P., Vanhove, A., & Luthans, F. (2017). Positive projections and health: An initial validation of the implicit psychological capital health measure. Applied Psychology: Health and Well-Being, 9(2), 146-168.

109) Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2019). The healthy and effective workplace: Integrating employee well-being and organizational performance. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(4), 127-135.

110) Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. Journal of Applied Psychology, 39(2), 346-357.

111) Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Learning Center Publications.

112) Hieker, C., & Pringle, J. (2020). The History of Leadership Development.

113) Hill, N., Seo, M., & Kang, J. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. Organization Science, 23(3), 758-777.

114) Hmieleski, K., & Ensley, M. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. Journal of Organizational Behavior, 28(7), 865-889.

115) Hobfoll. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524.

116) Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. Applied Psychology, 64(2), 444-472.

117) Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. Innovation & Knowledge.

118) III, L. B., Stavros, J., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. Industrial Psychology, 39(2).

119) Imran, Iqbal, M. K., & Javed, S. M. (2021). How change leadership affects change adaptability? Investigating the moderated mediation effect of cognitive resistance and change efficacy. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 15(1), 94-117.

120) Inandi, Y., Tunc, B., & Gilic, F. (2013). School administrators' leadership styles and resistance to change. International Journal of academic, 5(5), 196-203.

121) Irawati, E., Putra, Y., & Barkhowa, M. (2021). Developing employees' psychological resiliencies in pandemic era through the role of psychological capital and adversity quotient. Journal of Applied Business and Economics, 2(2), 111-121.

122) Isaacs, G. (2019). The role of effective change management and psychological capital on organizational behavior during organizational restructuring: A cross-sectoral study. Journal of Human Resource Management, 7(1), 8-20.

123) Karakitapoğlu-Aygün , Z., Gumusluoğlu, L., & Scandu. (2020). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs non-transformational leadership. Journal of Business Research, 117, 273-284.

124) Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British Journal of Management, 17(1), 81-103.

125) Keles, N. (2011). Positive psychological capital: Definition, components andtheir effects on organizational management. Journal of Organization and Management Sciences, 3(2), 343-350.

126) Kelloway, E., Mullen, J., & Francis, , L. (2021). Destructive Leadership: A critique of leader-centric perspectives and a relational perspective on followership. Leadership, 17(1), 53-71.

127) Kelloway, K., Barling, J., & Hmieleski, K. (2012). Psychological Capital and Work Engagement: The Role of Organizational Support of Organizational Support.

128) Khan, & Mahmood . (2017). Leadership styles and employee motivation: A study of private sector organizations.

129) Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling

130) Kim, S., Kim, M., & Park, Y. (2022). The relationship between family-friendly policies, psychological capital, job satisfaction, and turnover intention: A serial multiple mediation model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2), 550.

131) Koçak, Y., Akçayır, M., & İncili, H. (2018). The Influence of Psychological Capital on Entrepreneurial Intentions: A Structural Equation Modeling Approach.

132) Kotter, J. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.

133) Langfred, C. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. Journal of Organizational Behavior, 21(5), 563-585.

134) Laurence, G. (2010). Workaholism and expansion and contraction oriented organizational change: The mediating role of workload, worktime control, and social support. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), 995-1019.

135) Leka, S., Jain, A., & Andreou, N. (2021). Antecedents of resistance to organizational change: A systematic review. International Journal of Management Reviews, 23(1).

136) Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10(2), 271-299.

137) Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. Human Relations, 1(2), 143-153.

138) Lewis, L. (2001). Organizational change: Creating change through strategic communication. Wiley-Blackwell.

139) Li, Y. (2018). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. Springer.

140) Lippitt, R. & White, & R.K. (1994). Human Relations.

141) Liu, J. (2021). Linking Psychological Capital and Behavioral Support for Change: The Roles of Openness to Change and Climate for Innovation. (M. Sousa, Ed.) Frontiers in Psychology, 12.

142) Lopes, A. (2015). The impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Followers' perspective. Journal of Business and Economics, 6(5), 963-970.

143) Luthans, & Peterson. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. Journal of Management Development, 21(5).

144) Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.

145) Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (2018). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. Academy of Management Learning & Education, 7(2), 209-221.

146) Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterso, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human Resource Development Quarterly, 21(1), 41-67.

147) Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology, 60(3), 541-572.

148) Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press.

149) Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. Journal of Organizational Behavior Management, 31(4), 333-350.

150) Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.

151) Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional Intelligence and Resistance to Change: Mediating role of Psychological Capital in Telecom Sector of Pakistan. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 9(2), 485-502.

152) Marashdah, O., & Albdareen, R. (2020). Impact of leadership behavior on psychological capital: the mediating role of organizational support. Problems and Perspectives in Management, 18(2).

153) Masten, A. (2014). Ordinary magic: Resilience in development. Guilford Publications.

154) Men, L., Fong, M., & Huo, Y. (2017). Ethical leadership and employee outcomes: The mediating role of organizational identification. Public Relations Review, 43(3), 952-965.

155) Michel, A., Todnem By, R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. Management Decision, 51(4), 761-780.

156) Moe , N., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2018). Understanding self-organizing teams in agile software development: A systematic literature review. Information and Software Technology, 95, 71-91.

157) Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. Journal of Organizational Behavior, 35(1), 120-138.

158) Nguyen, T. U. (2009). Information technology adoption in SMEs: an integrated framework. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 15(2), pp. 162-186.

159) Northouse, P. (2018). Leadership: Theory and Practice. 8th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

160) Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self monitoring as predictors of attitude towards organizational change. International Journal of Engineering Business Management, 1(1), 1-12.

161) Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680-693.

162) Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 73(101), 73-101.

163) Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. The Academy of Management Annals, 13(1), 272-307.

164) Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461-524.

165) Ozcelik, H., Karatepe, & Turgut. (2020). The role of psychological capital in fostering job satisfaction and job performance: A study of frontline employees. Journal of Hospitality and Tourism Management. 44, 159-168.

166) Page, L., & Brin, S. (2019). A letter from Larry and Sergey. Google blog.

167) Passmore, J., & Oades, L. (2020). Positive psychology coaching: A model for coaching practice. The Coaching Psychologist, 16(1), 26-35.

168) Pedrotti, J., Edwards, L., & Lopez, S. (2009). Positive psychology within a cultural context. Oxford handbook of positive psychology. Oxford handbook of positive psychology, 49-57.

169) Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta Analysis. The Journal of Applied Behavioral Science, 1–29.

170) Piderit , S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review, 25(4), 783-794.

171) Platania, S., & Paolillo, A. (2022). Validation and measurement invariance of the Compound PsyCap Scale (CPC- 12): a short universal measure of psychological capital. Anales de Psicologia, 38(1), 63-75.

172) Pundt, A., Harlos, K., & Kunze, F. (2021). The impact of inclusive HR practices on employees' psychological capital: The moderating role of organizational context. Human Resource Management, 60(1), 65-80.

173) Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1154-1162.

174) Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, 34(3), 375-409.

175) Randeree, K., & Chaudhry, A. (2012). Leadership-style Satisfaction and Commitment: An exploration in the United Arab Emirates Construction Sector. Engineering Construction and Architectural Management, 19(1).

176) Rapee, R., Lyneham, H., Hudson,, J., Kangas, M., Wuthrich, V., & Schniering , C. (2019). Effect of comorbidity on treatment of anxious children and adolescents: Results from a large, combined sample. ournal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 58(6), 580-587.

177) Reg, S., Nevo, O., Metzer, H., Leder, D. (2009). Resistance to change: Developing an individual differences measure.

178) Rego, A., Sousa, F., Marque, C., & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of Business Research, 65(3), 429-437.

179) Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of

Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. (N. Mucci, Ed.) Frontiers in Psychology, 12.

180) Reichard, R., Avey, J., Lopez, S., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. The Journal of Positive Psychology, 8(4), 292-304.

181) Rivera, D., & Carlos, J. (2020). Leadership Style and Regional Differences as Predictors of Attitudes to Organizational Change. Northcentral University.

182) Robbins, S., & Coulter, M. (2020). Management (14th ed.). Pearson.

183) Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. Frontiers in Psychology, 13.

184) Rutter, M. (2012). Resilience as a dynamic concept. Development and Psychopathology, 24(2), 335-344.

185) Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., & Tah. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(1), 424-438.

186) Şahin, F., Çubuk, D., & Uslu, T. (2018). The effect of organizational trust, job satisfaction, individual variables on the organizational silence. Business & Management Studies: International Journal, 6(1), 182-212.

187) Schunk, & Pajares. (2009). Self-efficacy theory. In K. R. Wentzel & A. Wigfield (Eds.). Routledge: Handbook of motivation at school .

188) Schwarzer, & Warner. (2013). Perceived self-efficacy and its relationship to resilience.

189) Segerstrom, S., Evans, D., & Eisenlohr-Moul, T. (2017). Optimism and pessimism dimensions in the Life Orientation Test-Revised: Method and meaning. Journal of Research in Personality, 68, 117-127.

190) Seligman. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.

191) Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14.

192) Seppälä, E., Cameron, K., Dutton, J., & Roberts, L. M. (2014). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale.

193) Shaeffer, L. D. (2002). The Leadership Journey. Harvard Business Review.

194) Shafiq, M., Chen, C., Guo, W., & Afsar, B. (2020). Ethical leadership and project success: The mediating role of trust in leader, and the moderating role of project communication. International Journal of Project Management, 38(8), 493-504.

195) Shkoler, O., & Tziner, A. (2020). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work outcomes. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 36(1), 1-12.

196) Snyder , C., Rand, K., & Sigmon, D. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. Oxford University Press, 257-276.

197) Snyder, C. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. Psychological Inquiry, 13(4), 249-275.

198) Snyder, T. (2013). The Dictatorship of Hitler and Stalin. In Bloodlands: Europe Between Hitler and Stalin. New York: NY: Basic Books.

199) Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2018). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. Journal of Business Ethics, 148(1), 99-115.

200) Stajkovic, & Luthans. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin,, 124(2).

201) Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28(1), 4-13.

202) Sürücü, L., Maslakci, A., & Harun, S. (2020). The role of positive psychological capital in the effect of leadership styles on organizational commitment: A study of hospitality services. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 9(2).

203) Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

204) Tugade , M., & Fredrickson, B. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. Journal of Happiness Studies, 8(3), 311-333.

205) Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2021). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. Leadership Quarterly, 23(1), 101-377.

206) Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. Journal of Change Management, 13(1), 96-109.

207) Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? Employee Relations. 27(2), 160-174.

208) Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. The Leadership Quarterly, 25(3), 544-562.

209) Vroom, V., & Yetton, P. W. (1976). Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

210) Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. European Management Journal, 0263-2373.

211) Walumbwa, F., Peterson, S., Avolio, B., & Hartnell, C. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. Personnel Psychology, 63(4), 937-963.

212) Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. Frontiers in Psychology, 9.

213) Weber, M. (1922). Economy and Society.

214) Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. The Free Press. Retrieved 1947

215) Wei, Y., & Li, K. (2020). The relationship between transformational leadership and employees' resistance to change: The mediating effect of psychological safety. Leadership & Organization Development Journal, 41(2), 229-244.

216) Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. 4(1).

217) Wiard, T. (2017). Leadership behaviors in the midst of an organizational change initiative: A case study (Doctoral dissertation). Colorado State University.

218) Williams, M. (2005). Leadership for leaders. UK: Thorogood Publishing.

219) Worley, C., & Mohrman, S. (2014). Is change management obsolete? Organizational Dynamics. 43(3), 214-224.

220) Wu, M., Cassim, F. A., Priambodo, A., & Ko, C. (2022). Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders ~ A study comparing teachers and sportsmen~. 8(5).

221) Xu, A., Loi, R., & Ngo, H. (2016). The relationship between job autonomy and work outcomes: The role of psychological empowerment. Journal of Managerial Psychology, 31(6), 1144-1157.

222) Y, S., Soeharso, & Dewayani, K. (2020). The Relationship Between Psychological Capital and Readiness for Change on the Transformation Program of State Own Company and Private Company in Jabodetabek Area: Leadership Style As Mediator. The International Journal of Accounting and Business Society, 28, 113-143.

223) Youssef-Morgan, C., Luthans, F., & Boudrias, J. (2019). A multiple mediation model of the effects of positive psychological capital on well-being and performance. The Journal of Positive Psychology, 14(3), 366-379.

224) Yukl, G. (2012). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

225) Zhang, M., Liu, J., & Wei, J. (2020). The Relationship Between Psychological Capital and Employee Well-Being in Chinese Construction Enterprises. Journal of Construction Engineering and Management.

الملاحق:

الملحق (1): الاستبانة

تطرح هذه الاستبانة عدة أسئلة تهدف لدراسة بحثية، تحت عنوان:

" أثر أنماط القيادة المُتّبعة في إدارة مقاومة التغيير مع الدور الوسيط لرأس المال النفسيّ "

وذلك لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة اختصاص إدارة الموارد البشرية.

بإشراف الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

من المهم جداً بالنسبة لنا معرفة آرائك بكل صراحة وشفافية.

ستكون إجاباتك سرية للغاية وسيتم معالجة البيانات الواردة من هذه الدّراسة بشكل إجمالي، دون التطرق لاسم الشركة أو القسم أو الشخص، حيث سيتم استخدام المعلومات **لأغراض البحث العلمي** فقط.

شكراً جزيلاً على وقتك ودعمك.

المحور الأول: الأسئلة العامة					
1	**النوع الإجتماعي:**	ذكر	أُنثى		
2	**العمر:**	18 – 35 سنة	36 – 45 سنة	46 فأكثر	
3	**المؤهل العلمي:**	أقل من شهادة جامعية	شهادة جامعية	دراسات عُليا	
4	**المركز الوظيفي:**	إدارة عليا مدير/ رئيس قسم	إدارة وسطى نائب مدير / نائب رئيس قسم/ مشرف مباشر	إدارة تشغيلية إداري/ فني ..	
5	**عدد سنوات الخبرة:**	أقل من 2 سنة	أكثر من 2 سنة إلى 6 سنوات	أكثر من 6 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
6	**مجال عمل الشركة:**	صناعات ثقيلة	صناعات غذائية	صناعة ألبسة	أُخرى

المحور الثاني: أنماط القيادة المُتّبعة في الشركات الصناعية

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الديمُقراطية					
1- يشارك مديري الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					
2- يعمل مديري على سيادة روح التعاون بين الموظفين					
3- يفوض مديري جزءً من سلطاته للموظفين					
4- يعمل مديري على تشجيع التواصل بين الموظفين					
5- يعطي مديري الحرية للموظفين لمناقشة المشكلات التي تواجههم في القسم					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الأوتوقراطية					
1- أعتقد أن مديري يُسيطر على السلطات ويحتكرها بيده					
2- المناقشة وإبداء الرأي من وجهة نظر مديري ماهي إلا مضيعة للوقت					
3- لا يشارك مديري الموظفين بعمليات التخطيط ووضع الأهداف والوسائل الموصلة إليها					
4- غالباً ما يواجه الموظفين قرارات مديري بالسلبية والصراع					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة بعدم التدخُّل / السلبية					
1- يتردد مديري في اتخاذ القرارات بشكل عام					
2- يتساهل مديري مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم دون أسباب منطقية					
3- يُعتبر دور مديري سلبي في حل المشكلات بين الموظفين داخل القسم					
4- كثيراً ما يتم إهمال الأعمال المهمة والتي تخص القسم دون تبريرات منطقية					
5- نادراً ما يشارك مديري الموظفين في عمليات التخطيط وتنسيق أعمال القسم					

6- أشعر أنَّ مديري يقوم بتفويض كامل السلطات للموظفين دون أن يُبقي منها شيئاً لنفسه					

المحور الثالث: رأس المال النفسيّ

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رأس المال النفسيّ					
الكفاءة الذاتية					
1- لدي قدر كبير من الثقة بالنفس					
2- أكون بحالة مزاجية أفضل عند التعامل مع التحديات					
3- لدي القدرة والكفاءة اللازمة لحل العديد من المشكلات التي أواجهها في العمل					
4- أفضل الاعتماد على نفسي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل					
5- أعتقد أنَّ لدي فرصة جيدة لتحقيق أهدافي في الحياة					
6- عادةً أُنهي عملي في الوقت المحدد ولا أنتظر حتى اللحظة الأخيرة					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رأس المال النفسيّ					
الأمل					
1- أستطيع التفكير بعدة طرق للخروج من المواقف الصعبة					
2- دائماً أُقدم كل ما أستطيع لتحقيق أهدافي					
3- أرى نفسي شخصاً ناجحاً في العمل					
4- أفكر بعدة طرق لتحقيق أهدافي في العمل					
5- أحقق دائماً أهدافي المهنية التي حددتها					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رأس المال النفسيّ					

المرونة					
1- لدي القدرة للعودة بسرعة لمزاجي الطبيعي في حال تعرضت لأي نوع من المضايقات أو الأحداث السيئة					
2- أستمتع بالتعامل مع الأحداث الجديدة وغير العادية في العمل					
3- عادةً ما أنجح في تكوين انطباع إيجابي عني من قبل الآخرين					
4- أتبع أكثر من طريق لتحقيق الأهداف في العمل					
5- أستطيع التحكم في مشاعر الغضب التي قد أشعر بها تجاه شخص معين					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رأس المال النفسيّ					
التفاؤل					
1- أتوقّع الأفضل عندما أكون غير متأكد بشأن أمرٍ معيّن					
2- يمكنني الوصول لحالة الاسترخاء بسهولة					
3- عادةً ما أقوم بتأجيل المهام المطلوبة لوقت لاحق، في حال شعوري بعدم الرضا عن أدائها حالياً					
4- إنني متفائل بشأن مستقبلي وأتطلع دائماً إلى الحياة التي تنتظرني					
5- أتوقّع أن الأحداث القادمة ستكون داعمة لي وستساعدني على استمرارية تحقيق أهدافي المهنية					
6- بشكل عام أتوقّع أحداثاً إيجابية، بدلاً من الأحداث السلبية					

المحور الرابع: إدارة مقاومة التغيير

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة مقاومة التغيير					
البعد السلوكي (البحث الروتيني)					
1- بشكل عام أعتبر التغييرات شيئاً سلبياً					
2- عادةً ما أقوم بأعمال روتينية بعد الانتهاء من يومٍ مليء بالأحداث المُفاجأة وغير المتوقعة					
3- أحب أن أقوم بنفس الأشياء القديمة بدلاً من تجربة أشياء جديدة ومختلفة					

4- أحب العمل الروتيني وذلك ما يجعلني دائماً أفضل الملل على أن أتفاجأ بحدث ما					
5- دائماً ما أواجه صعوبة في إيجاد طرق جديدة لتغيير روتين العمل اليومي.					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة مقاومة التغيير					
البعد العاطفي (رد الفعل العاطفي)					
1- أشعر بالقلق عند إبلاغي بتغيير الخطط وممكن أن يؤدي ذلك لفقداني السيطرة على أداء المهام المطلوبة					
2- أشعر بالتوتر عند حدوث تغييرات كبيرة تتعلق بإجراءات العمل والسياسات					
3- أشعر بالانزعاج، في حال قام مديري بتغيير المعايير المتعلقة بتقويم الأداء الربعية أو السنوية.					
4- أواجه صعوبة عندما لا تسير الأمور حسب المخطط له، الأمر الذي قد يتطلب مني جهد إضافي لإنجاز المهام المطلوبة					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة مقاومة التغيير					
التركيز قصير المدى					
1- أجد نفسي أحياناً أتجنب التغييرات، بالرغم من الفائدة التي من المحتمل أن تُقدّمها لي سواء على الصعيد المهني أو الشخصي					
2- يُشكل تغيير الخطط أو تعديلها أثناء العمل، مشكلةً حقيقيةً بالنسبة لي					
3- في كثيرٍ من الأحيان، أشعر بعدم الارتياح تجاه التغييرات الكبيرة التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة					
4- بمجرد أن أضع الخطط، من الصعب عليّ تغييرها					
5- عندما يضغط عليَّ مُديري لتغيير شيءٍ ما، فإنني أميل إلى مقاومة هذا التغيير، دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى التطور والتحسين الناتج عنه					

العبارة / الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة مقاومة التغيير					

البعد المعرفي (الصلابة المعرفية)					
1- لا أغير آرائي بسهولة في العمل					
2- أعتقد أن وجهات نظري مُتّسقة للغاية مع مرور الوقت (متناسبة ومنطقية)					
3- بمجرد وصولي إلى نتيجةٍ مُعينة، من غير المحتمل أن أُغير رأيي بعد ذلك					
4- غالباً ما أجد صعوبة في تقبُّل آراء جديدة مخالفة لآرائي					

الملحق (2): جداول اختبار (Hayes V 4.2)

اختبار (Hayes) لتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة بين أنماط القيادة المتّبعة ومقاومة التغيير

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : RES

X : LS

M : PC

Sample

Size: 270

****

OUTCOME VARIABLE:

PC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.1904	.0362	.1972	10.0795	1.0000	268.0000	.0017

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.4419	.1728	25.6982	.0000	4.1016	4.7822
LS	-.1760	.0554	-3.1748	.0017	-.2852	-.0669

Standardized coefficients

coeff
LS −.1904
****
OUTCOME VARIABLE:
RES
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.3378 .1141 .2708 17.1986 2.0000 267.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 2.9418 .3770 7.8034 .0000 2.1995 3.6840
LS .2577 .0662 3.8936 .0001 .1274 .3880
PC −.2551 .0716 −3.5645 .0004 −.3961 −.1142
Standardized coefficients
coeff
LS .2285
PC −.2091
********** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS **********
PC RES
PC 1.0000 .0000
RES .0000 1.0000
********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********
Direct effect of X on Y
Effect se t p LLCI ULCI c'_cs
.2577 .0662 3.8936 .0001 .1274 .3880 .2285

Indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC .0449 .0259 .0030 .1035
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC .0398 .0223 .0028 .0881
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
------ END MATRIX -----

اختبار (Hayes) لتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة بين نمط القيادة الديمُقراطي ومقاومة التغيير

Run MATRIX procedure:
********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta **********
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
****
Model : 4
Y : RES
X : DEM
M : PC
Sample
Size: 270

****

OUTCOME VARIABLE:

PC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2323	.0539	.1936	15.2802	1.0000	268.0000	.0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4132	.1273	26.8019	.0000	3.1625	3.6639
DEM	.1306	.0334	3.9090	.0001	.0648	.1964

Standardized coefficients

	coeff
DEM	.2323

****

OUTCOME VARIABLE:

RES

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2585	.0668	.2853	9.5607	2.0000	267.0000	.0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.0239	.2966	13.5684	.0000	3.4400	4.6078
DEM	-.0386	.0417	-.9269	.3548	-.1207	.0434
PC	-.2922	.0741	-3.9413	.0001	-.4382	-.1463

Standardized coefficients

	coeff
DEM	-.0563
PC	-.2396

********** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS **********
PC RES
PC 1.0000 .0000
RES .0000 1.0000
********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********
Direct effect of X on Y
Effect se t p LLCI ULCI c'_cs
−.0386 .0417 −.9269 .3548 −.1207 .0434 −.0563
Indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC −.0382 .0198 −.0826 −.0068
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC −.0556 .0289 −.1205 −.0098
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
------ END MATRIX -----

اختبار (Hayes) لتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومقاومة التغيير التغيير

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : RES

X : AUT

M : PC

Sample

Size: 270

****

OUTCOME VARIABLE:

PC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2204	.0486	.1947	13.6817	1.0000	268.0000	.0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.2020	.0860	48.8715	.0000	4.0327	4.3713
AUT	-.1079	.0292	-3.6989	.0003	-.1654	-.0505

Standardized coefficients

	coeff
AUT	-.2204

****

OUTCOME VARIABLE:

RES

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3017	.0910	.2779	13.3650	2.0000	267.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4823	.3234	10.7680	.0000	2.8456	4.1190
AUT	.1010	.0357	2.8253	.0051	.0306	.1713
PC	-.2628	.0730	-3.6008	.0004	-.4065	-.1191

Standardized coefficients

	coeff
AUT	.1690
PC	-.2154

********** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS **********

	PC	RES
PC	1.0000	.0000
RES	.0000	1.0000

********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.1010	.0357	2.8253	.0051	.0306	.1713	.1690

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PC	.0284	.0138	.0038	.0580

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC .0475 .0229 .0062 .0959
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
------ END MATRIX -----

اختبار (Hayes) لتوسط رأس المال النفسيّ العلاقة بين نمط القيادة بعدم التدخل / السلبية ومقاومة التغيير

Run MATRIX procedure:
********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta **********
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
****
Model : 4
Y : RES
X : LAI
M : PC
Sample
Size: 270
****
OUTCOME VARIABLE:
PC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2482	.0616	.1920	17.5872	1.0000	268.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.2726	.0928	46.0509	.0000	4.0899	4.4552
LAI	-.1440	.0343	-4.1937	.0000	-.2116	-.0764

Standardized coefficients

	coeff
LAI	-.2482

****

OUTCOME VARIABLE:

RES

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3444	.1186	.2695	17.9602	2.0000	267.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.2144	.3281	9.7970	.0000	2.5684	3.8604
LAI	.1710	.0420	4.0726	.0001	.0883	.2537
PC	-.2351	.0724	-3.2489	.0013	-.3775	-.0926

Standardized coefficients

	coeff
LAI	.2416
PC	-.1927

********** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS **********

	PC	RES

PC 1.0000 .0000
RES .0000 1.0000
********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********
Direct effect of X on Y
Effect se t p LLCI ULCI c'_cs
.1710 .0420 4.0726 .0001 .0883 .2537 .2416
Indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC .0339 .0181 .0025 .0735
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
PC .0478 .0255 .0035 .1042
********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
------ END MATRIX -----

الملحق (3): التّدقيق اللّغويّ

HIGHER INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

انا الموقع أدناه محسن علم الحائز على درجة الدكتوراه في اللغة العربية وآدابها – اختصاص علم اللغة

أصرح بأني قمت بالتدقيق اللغوي والاصطلاحي لرسالة /الماجستير ، الدكتوراه / للطالبة ذوى مصطفى درويش

وعنوانها: أثر أنماط القيادة المتبعة في إدارة مقاومة التغيير والدور الوسيط لرأس المال النفسي
(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الخاصة في محافظة ريف دمشق)

يرجى الاطلاع

دمشق في ٢٠٢٣/٤/٩

الاسم: د. محسن علم

التوقيع

الملحق (4): البيانات الإحصائية

الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
الرقم ٤٠٧٧/٤
التاريخ ٢٠٢٠/٨/١٨

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إشارة لكتابكم رقم ٩٣٣/ص تاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠ المتضمن تسهيل مهمة الطالب محمد جزماتي في الحصول على بيانات إحصائية

نبين مايلي :

عدد العمـال المسجلين في التأمينات الاجتماعية لغاية عام ٢٠١٩

الفروع Provinces	عمال Workers			الإجمالي قطاع (عام + خاص)
	قطاع عام Public Sector	قطاع خاص Private Sector		
		كافة أنواع التأمين	إصابات عمل فقط	المجموع
دمشق	٢٢٢،٤١٤	٨٥،٦٥٨	٣٣،٩١٧	١١٩،٥٧٥	٣٤١،٩٨٩
ريف دمشق	٧٧،٠٩١	٧٣،٥٩٥	٩٢،٠١٤	١٦٥،٦٠٩	٢٤٢،٧٠٠
المجموع	٢٩٩،٥٠٥	١٥٩،٢٥٣	١٢٥،٩٣١	٢٨٥،١٨٤	٥٨٤،٦٨٩

يرجى الاطلاع

المدير العام
يحيى احمد