

أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين بالتطبيق
على شركة أصول التعمير في المملكة العربية السعودية

(دراسة حالة)

اسم الطالب

فرح محمد عبد العزيز سعيد

2021205878

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. الدراسة الميدانية
12	1.9. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
26	2.5. الخاتمة
31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
32	3.1. المقدمة
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
32	3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
34	3.5. طريقة جمع البيانات
34	3.6. أنواع البيانات
35	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

35	3.8. الاعتبارات الأخلاقية:
35	3.9. الخاتمة.....
36	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
37	4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
52	5. المراجع.....
56	6. الملاحق.....

قائمة الأشكال:

11	الشكل 1
12	الشكل 2
33	الشكل 3
39	الشكل 4
39	الشكل 5
40	الشكل 6
40	الشكل 7

قائمة الجداول:

38	الجدول 1
42	الجدول 2
43	الجدول 3
44	الجدول 4
45	الجدول 5
46	الجدول 6
47	الجدول 7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئة العمل في السنوات الأخيرة تحولات جذرية نتيجة للتقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. أصبح الحفاظ على رضا الموظفين ليس فقط مفتاحاً لزيادة الإنتاجية، بل أيضاً عنصراً أساسياً في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل. من بين الابتكارات التي اكتسبت شعبية متزايدة في إدارة الموارد البشرية هي استراتيجيات العمل المرنة.

تشير استراتيجيات العمل المرنة إلى مجموعة من السياسات والممارسات التي تمنح الموظفين درجة من الحرية في تحديد أوقات وأماكن عملهم، بما يتناسب مع متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية. تشمل هذه الاستراتيجيات العمل عن بُعد، جداول العمل المرنة، العمل بدوام جزئي، وأسبوع العمل المضغوط. تُعتبر هذه الأساليب جزءاً من التوجه العالمي نحو تبني أنماط عمل حديثة تتكيف مع احتياجات الموظفين المتغيرة.

تشير الدراسات إلى أن تطبيق استراتيجيات العمل المرنة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في مستويات الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها شركة FlexJobs أن 82% من الموظفين الذين يعملون بمرونة يشعرون بأنهم أكثر ولاءً تجاه شركاتهم مقارنةً بـ 39% فقط من الموظفين الذين لا يتمتعون بالمرونة (FlexJobs, 2020). هذه النتائج تدعم فرضية أن العمل المرنة يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا.

تزايد الاهتمام بالعمل المرنة يرتبط بشكل مباشر بالتحولات الديموغرافية والثقافية التي تؤثر على القوى

العاملة. مع دخول جيل الألفية وجيل زد إلى سوق العمل، زادت المطالب بضرورة توفير بيئات عمل تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. هذا التوازن أصبح ليس فقط مطلباً شخصياً، بل شرطاً أساسياً لتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات. دراسة أجرتها مؤسسة (Deloitte 2019) أوضحت أن 94% من الموظفين في جيل الألفية يرون أن التوازن بين الحياة والعمل هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي.

تتضمن فوائد استراتيجيات العمل المرن العديد من الجوانب الإيجابية، منها زيادة رضا الموظفين، تحسين صحتهم النفسية والجسدية، تقليل الغياب، وتعزيز الأداء العام. وفقاً لدراسة نشرتها Harvard Business Review، فإن العمل عن بُعد يمكن أن يزيد الإنتاجية بنسبة تصل إلى 13% (Bloom et al., 2015). من ناحية أخرى، تواجه الشركات تحديات في تطبيق هذه الاستراتيجيات، منها ضرورة إعادة هيكلة العمل، ضمان التواصل الفعال بين الفرق، والحفاظ على ثقافة الشركة.

على الرغم من التحديات المحتملة، فإن الأدبيات الحالية تشير إلى أن الفوائد المحتملة لاستراتيجيات العمل المرن تفوق بكثير الصعوبات المرتبطة بها. فقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في العمل يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام بالشركة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والمؤشرات المالية للشركات. دراسة أخرى أجرتها Gallup (2017) أشارت إلى أن الموظفين الذين يعملون بمرونة يكونون أكثر احتمالاً بأن يكونوا متفاعلين ومتحمسين لعملهم بنسبة 41% مقارنة بأولئك الذين لا يتمتعون بهذه المرونة.

في هذا السياق، يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين. سيتم تحليل الأدبيات السابقة لتحديد الأسس النظرية والدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع، كما سيتم استخدام منهجية بحثية شاملة لجمع البيانات من عينات متعددة. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم رؤى عميقة وتوصيات عملية للشركات والمؤسسات التي تسعى لتحسين رضا موظفيها وتعزيز بيئة العمل.

باختصار، يعد العمل المرن أحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويستدعي فهمه العميق واستغلاله الأمثل لتلبية احتياجات القوى العاملة وتحقيق النجاح المستدام للشركات في السوق التنافسي الحالي.

1.2. مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، أصبحت استراتيجيات العمل المرن موضوعاً حيوياً في مجال إدارة الموارد البشرية. تتمثل هذه الاستراتيجيات في السماح للموظفين بالعمل بأوقات وأماكن مرنة، مما يعزز من توازنهم بين الحياة الشخصية والمهنية. ومع ذلك، على الرغم من الفوائد المحتملة لهذه الاستراتيجيات، لا يزال تأثيرها على رضا الموظفين غير واضح بشكل كامل.

تتمثل مشكلة البحث في التباين الواضح في نتائج الدراسات السابقة حول تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. بينما تشير بعض الدراسات إلى أن هذه الاستراتيجيات تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، تشير أخرى إلى وجود تحديات وصعوبات تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي. هذا

التباين

في النتائج يشير إلى وجود فجوات في الفهم النظري والتطبيقي لهذه العلاقة، مما يتطلب إجراء دراسة شاملة ومعمقة لفهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل استراتيجيات العمل المرن في تحقيق رضا الموظفين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عدم وضوح العلاقة السببية: الكثير من الدراسات تركز على العلاقة الترابطية بين العمل المرن ورضا الموظفين دون النظر بعمق في الأسباب الحقيقية لهذه العلاقة وكيفية تأثير المتغيرات المختلفة عليها. التنوع الثقافي: معظم الأبحاث تركز على بيئات العمل في دول أو ثقافات معينة، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير العمل المرن على رضا الموظفين في بيئات ثقافية مختلفة. الفروق الديموغرافية: هناك نقص في الدراسات التي تأخذ بعين الاعتبار الفروق الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والخبرة المهنية عند دراسة تأثير استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. الفجوات التطبيقية

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

قياس الأداء: كيفية قياس الأداء والإنتاجية في بيئات العمل المرنة لا يزال موضوعاً غير محسوم، حيث تختلف المعايير والأدوات المستخدمة بين الدراسات. التحديات التقنية: هناك حاجة لفهم أفضل لكيفية تجاوز التحديات التقنية والتواصلية التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل المرنة. التحفيز والاندماج: كيفية تحفيز الموظفين والحفاظ على اندماجهم والتزامهم في بيئات العمل المرنة تعتبر من القضايا التطبيقية التي تحتاج إلى حلول مبتكرة. سؤال البحث الرئيسي

كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

البحث في أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين يعزز من فهمنا لكيفية

تحسين بيئات العمل وتجارب الموظفين، مما يسهم في زيادة التحفيز والإنتاجية، تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، تعزيز الانخراط والإبداع، وتقليل الإجهاد والاستنزاف، بالإضافة إلى زيادة جاذبية المنظمة واحتفاظها بالمواهب.

1.3.1. على المستوى النظري:

"يعتبر العمل المرن نقطة تحول في فهمنا لديناميات العمل والحياة الشخصية، حيث يساهم في توسيع نطاق النظريات الإدارية المتعلقة بتحسين رضا الموظفين." - Kossek و Lautsch (2018).
"تساهم دراسات العلاقة بين مرونة العمل ورضا الموظفين في تطوير نظريات جديدة حول كيفية تأثير بيئات العمل المرنة على السلوك التنظيمي." - Thompson وآخرون (1999).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

"يمكن للشركات الاستفادة من استراتيجيات العمل المرن لتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يعزز من فعالية العمل وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر." - Golden وآخرون (2006).
"تعتبر سياسات العمل المرن أداة قوية في جذب المواهب والحفاظ عليها، مما يساهم في بناء ثقافة منظماتية تعتمد على الثقة والمرونة." - Kelly

1.4. أسئلة الدراسة

كيف تقيم مستوى رضاك عن وظيفتك بشكل عام؟
هل تشعر بأن استراتيجيات العمل المرن تساهم في زيادة رضاك الوظيفي؟ كيف؟
كيف تؤثر استراتيجيات العمل المرن على توازنك بين الحياة العملية والشخصية؟
هل ترى أن استراتيجيات العمل المرن تزيد من إنتاجيتك؟ كيف؟
كيف تؤثر استراتيجيات العمل المرن على مستوى الضغط والإجهاد الذي تشعر به في العمل؟

1.5. أهداف الدراسة

تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يستفيدون من استراتيجيات العمل المرن
تحليل تأثير استراتيجيات العمل المرن على توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين
قياس تأثير استراتيجيات العمل المرن على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ساعات العمل المرنة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى H1: الموظفين.

الفرضية الثانية:

العمل عن بعد يؤدي إلى تحسين توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين وبالتالي H2: يزيد من رضاهم الوظيفي.

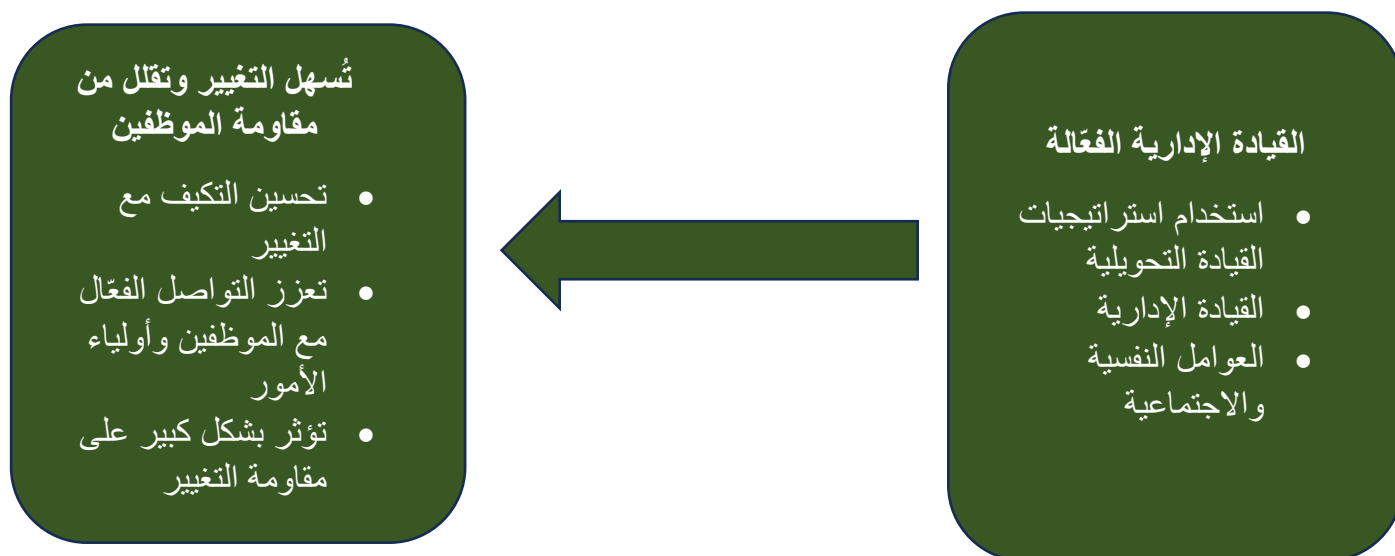
الفرضية الثالثة:

تطبيق استراتيجيات العمل المرن يقلل من مستويات الإجهاد والضغط النفسي لدى الموظفين، H3: مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

الفرضية الرابعة:

العمل بنظام الدوام الجزئي يسهم في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم من خلال منحهم مرونة: H4: أكبر في إدارة وقتهم.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: تم تصميمه من قبل الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة الحالة على شركة أصول التعمير، وهي شركة خاصة في المملكة العربية السعودية تقدم خدمات البناء والتصميم والأعمار . تهدف الدراسة إلى أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين لخلق بيئة عمل مرنة ومناسبة سيتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع القادة الإداريين والموظفين، بالإضافة إلى استبيانات وملاحظات ميدانية.

1.9. مخطط المشروع المقترح



الشكل 2: تم تصميمه من قبل الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهدت بيئات العمل تحولات كبيرة في العقود الأخيرة، مع تبني العديد من المؤسسات لاستراتيجيات العمل المرن كوسيلة لتحسين تجربة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يأتي هذا التحول استجابة لتغيرات اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، حيث أصبحت المرونة في العمل ضرورة أكثر

من كونها ميزة اختيارية. من هذا المنطلق، أصبح البحث حول تأثير هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين موضوعاً محورياً في الدراسات الإدارية والنفسية. استراتيجيات العمل المرنة تشمل مجموعة متنوعة من الترتيبات، مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة، العمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل بالمشاركة. تؤكد الأدبيات أن هذه الاستراتيجيات توفر للموظفين القدرة على التكيف مع متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية، مما يساهم في تحسين التوازن بين الحياة والعمل (Kossek & Lautsch, 2018).

التأثير الإيجابي لاستراتيجيات العمل المرنة
تُظهر الدراسات أن استراتيجيات العمل المرنة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي ملموس على رضا الموظفين. في دراسة واسعة النطاق أجراها Gajendran وHarrison (2007)، تم تحليل تأثير العمل عن بُعد على رضا الموظفين من خلال تحليل تراكمي لعدة دراسات. أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يمكن أن يقلل من الضغوط المرتبطة بالتنقل اليومي ويحسن من قدرة الموظفين على إدارة وقتهم، مما يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل.

كما أظهرت دراسة Allen وآخرين (2015) أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في مكان العمل يظهرون مستويات أعلى من الرضا الشخصي والمهني. وأشارت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجيات تساعد في تقليل مستويات الإجهاد وتحسين توازن الحياة والعمل، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين.

التحديات والآثار السلبية المحتملة
على الرغم من الفوائد المحتملة لاستراتيجيات العمل المرنة، إلا أن هناك تحديات قد تؤثر سلباً على رضا الموظفين. على سبيل المثال، وجدت دراسة Bloom وآخرين (2015) التي أجريت في سياق تجربة عشوائية في الصين، أن العمل عن بُعد يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في مستويات التواصل الاجتماعي بين الموظفين، مما قد يزيد من شعور العزلة ويقلل من الروابط الاجتماعية داخل الفريق. هذه العزلة يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى رضا الموظفين، خاصة في البيئات التي تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي والتفاعل المباشر.

بالإضافة إلى ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن تأثير العمل المرنة يمكن أن يختلف بناءً على عوامل ديموغرافية ووظيفية. دراسة Kossek وLautsch (2018) أظهرت أن الفوائد المحتملة للعمل المرنة ليست متساوية بين جميع الموظفين؛ حيث يمكن أن تتأثر بنوع الوظيفة، مستوى المسؤولية، والجنس. هذه الفروقات تشير إلى أن العمل المرنة قد لا يكون الحل الأمثل للجميع، وأن تطبيقه يتطلب دراسة دقيقة لاحتياجات وتوقعات الموظفين.

التحليل النقدي للفجوات البحثية

على الرغم من التقدم الكبير في فهم تأثير استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، إلا أن الأدبيات الحالية تحتوي على فجوات بحثية تستحق المزيد من الاستكشاف. هناك حاجة إلى دراسات تستكشف تأثير العمل المرن في مختلف السياقات الثقافية والصناعية، بالإضافة إلى البحث في تأثيره على الموظفين في المراحل المختلفة من حياتهم المهنية. على سبيل المثال، قد يكون للعمل المرن تأثير مختلف على الموظفين

الجدد مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة، أو على العاملين في الصناعات الإبداعية مقابل تلك التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء.

الدراسات المستقبلية يجب أن تأخذ في الاعتبار أيضاً المتغيرات الوسيطة مثل ثقافة الشركة، والسياسات الداخلية، والتكنولوجيا المستخدمة في تسهيل العمل المرن. فقد وجدت دراسة أجراها Golden و (2008) Veiga أن الدعم الذي يتلقاه الموظفون من مديريهم وزملائهم يلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح استراتيجيات العمل المرن وتأثيرها على رضا الموظفين.

الخلاصة

بناءً على مراجعة الأدبيات الحالية، يتضح أن استراتيجيات العمل المرن تمتلك القدرة على تحسين رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومريحة تتكيف مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد بشكل كبير على كيفية تطبيقها والبيئة التي يتم فيها تنفيذها. لذلك، فإن البحث الحالي يسعى إلى توسيع هذا الفهم من خلال دراسة تأثير العمل المرن في سياقات جديدة ومع مراعاة المتغيرات التي

شهدت بيئات العمل تحولات كبيرة في العقود الأخيرة، مع تبني العديد من المؤسسات لاستراتيجيات العمل المرن كوسيلة لتحسين تجربة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يأتي هذا التحول استجابة لتغيرات اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، حيث أصبحت المرونة في العمل ضرورة أكثر من كونها ميزة اختيارية. من هذا المنطلق، أصبح البحث حول تأثير هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين موضوعاً محورياً في الدراسات الإدارية والنفسية.

استراتيجيات العمل المرن تشمل مجموعة متنوعة من الترتيبات، مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة، العمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل بالمشاركة. تؤكد الأدبيات أن هذه الاستراتيجيات توفر للموظفين القدرة على التكيف مع متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية، مما يساهم في تحسين التوازن بين الحياة والعمل (Kossek & Lautsch, 2018).

2.2. المتغير المستقل

في دراسة تأثير استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، يُعتبر تطبيق استراتيجيات العمل المرن هو المتغير المستقل (Independent Variable). هذا المتغير يتضمن مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتيح للموظفين درجة من المرونة في كيفية وأين ومتى يؤدون عملهم. أمثلة على هذه الاستراتيجيات تشمل:

العمل عن بُعد: إمكانية أداء العمل من خارج موقع الشركة التقليدي، سواء من المنزل أو من أي موقع آخر.

ساعات العمل المرنة: القدرة على تحديد ساعات العمل الخاصة بالموظف، بحيث يمكنه بدء وانتهاء يوم العمل في أوقات غير تقليدية، طالما يتم الوفاء بساعات العمل المطلوبة.

العمل بنظام الدوام الجزئي: تقليل عدد ساعات العمل الأسبوعية مقارنة بالدوام الكامل، مع الحفاظ على مزايا الموظف.

العمل بنظام التوظيف المؤقت أو التعاقد: يسمح للموظفين بالعمل لفترات زمنية محددة أو لمشاريع معينة، بدلاً من التوظيف الدائم.

أسبوع العمل المكثف: يسمح للموظف بإكمال ساعات عمله الأسبوعية في أيام أقل من المعتاد، مما يتيح له أيام عطلة إضافية.

الدراسات السابقة والمتغير المستقل
الدراسات السابقة تناولت تأثير هذه الاستراتيجيات بطرق مختلفة. على سبيل المثال:

بحثاً في تأثير العمل عن بُعد على (Gajendran وHarrison 2007) رضا الموظفين، ووجدوا أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الرضا من خلال

تقليل الإجهاد المرتبط بالتنقل وزيادة التحكم في بيئة العمل. وآخرون (2015) حللوا تأثير ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد على Allen رضا الموظفين، ووجدوا أن هذه الممارسات ترتبط إيجابياً مع تحسين توازن الحياة والعمل، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي.

وآخرون (2015) أجروا دراسة على تطبيق العمل عن بُعد في Bloom الشركات الصينية، ووجدوا أن على الرغم من وجود فوائد ملحوظة، فإن بعض الجوانب مثل التواصل الاجتماعي بين الموظفين قد تتأثر سلباً.

باختصار، تطبيق استراتيجيات العمل المرن يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسات، والذي يؤثر بدوره على المتغير التابع، وهو رضا الموظفين.

ووضع استراتيجيات تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل البعد الاستراتيجي أيضًا القدرة على تخصيص الموارد بشكل فعال، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز من استدامة المؤسسة. (Mintzberg, 1994)

ب. البعد التنظيمي:

يركز البعد التنظيمي على إدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والمهام بين الموظفين، وتحديد الأدوار الوظيفية، وضمان التدفق السلس للمعلومات والقرارات داخل المؤسسة. القائد الإداري يجب أن يكون قادرًا على تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة ويعزز من الكفاءة الإنتاجية. كما يجب أن يكون القائد قادرًا على إدارة التغيير التنظيمي والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. (Robbins & Coulter, 2017)

ج. البعد الشخصي:

يشمل هذا البعد الصفات الشخصية والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الإداري لتحقيق النجاح. من بين هذه الصفات: القدرة على التواصل الفعال، التحفيز، التفويض، اتخاذ القرارات، وحل النزاعات. القيادة الإدارية الفعالة تعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على بناء علاقات قوية مع الموظفين، وتعزيز روح الفريق، وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. (Goleman, 1998)

د. البعد الأخلاقي:

يشير البعد الأخلاقي إلى التزام القائد بالقيم الأخلاقية في عملية القيادة. يتطلب هذا البعد من القائد أن يكون قدوة حسنة للموظفين في السلوك والأخلاق، وأن يتبنى ممارسات القيادة التي تعزز من النزاهة، الشفافية، العدالة، والمسؤولية الاجتماعية. القيادة الأخلاقية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتساعد في تعزيز الثقة والاحترام بين القائد والموظفين. (Ciulla, 1998)

نظريات القيادة الإدارية

تتعدد النظريات التي تفسر القيادة الإدارية، وكل نظرية تقدم إطارًا فريدًا لفهم كيفية تأثير القيادة على الأفراد والمؤسسات. فيما يلي استعراض لبعض النظريات الرئيسية:

أ. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات في مجال القيادة الإدارية. تم تطوير هذه النظرية من قبل برنارد باس (Bass, 1985) ، وهي تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة من خلال تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع. وفقاً لهذه النظرية، يقوم القائد التحويلي بتحديد رؤية مشتركة للمستقبل، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين. تعتبر هذه النظرية مناسبة بشكل خاص للبيئات التي تحتاج إلى تغيير جذري أو تحول ثقافي، حيث يمكن للقائد التحويلي أن يلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسة نحو النجاح.

ب. نظرية القيادة الموقفية: (Situational Leadership)

تم تطوير نظرية القيادة الموقفية من قبل بول هيرسي وكين بلانشارد (Hersey & Blanchard, 1969)، وهي تشير إلى أن القائد يجب أن يتكيف مع الموقف والبيئة التي يعمل فيها. وفقاً لهذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادة واحد يمكن أن يكون فعالاً في جميع الحالات، بل يجب على القائد أن يكون مرناً ويختار أسلوب القيادة المناسب بناءً على مستوى نضج الموظفين والموقف التنظيمي. تشمل أساليب القيادة في هذه النظرية القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، القيادة المشاركة، والقيادة المفوضة، ويجب على القائد أن يختار الأسلوب المناسب بناءً على طبيعة المهمة والموظفين المعنيين.

ج. نظرية القيادة الخدمية: (Servant Leadership)

تعد القيادة الخدمية من النظريات الحديثة التي تركز على أن القائد يجب أن يكون خادماً للأفراد الذين يقودهم. تم تطوير هذه النظرية من قبل روبرت جرينليف (Greenleaf, 1977) ، وهي تركز على أهمية تقديم الدعم والرعاية للموظفين، وتعزيز تطورهم الشخصي والمهني. القائد الخدمي يسعى إلى تحقيق رفاهية الأفراد وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الولاء المؤسسي. تعتبر هذه النظرية مهمة بشكل خاص في المؤسسات التي تتطلب بيئة عمل داعمة ومرنة.

د. نظرية القيادة الكاريزمية: (Charismatic Leadership)

تشير هذه النظرية إلى أن بعض القادة يتمتعون بصفات كاريزمية تمكنهم من التأثير الكبير على الأفراد والمؤسسة. القائد الكاريزمي يستخدم جاذبيته الشخصية وقدرته على التواصل لإلهام الموظفين وتحفيزهم

2.3. المتغير التابع

في دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، يُعتبر رضا الموظفين هو المتغير التابع (Dependent Variable). هذا المتغير يعكس استجابة الموظفين أو مدى رضاهم عن وظائفهم نتيجة تطبيق هذه الاستراتيجيات.

مفهوم رضا الموظفين

رضا الموظفين يعبر عن الدرجة التي يشعر فيها الموظف بالراحة والرضا تجاه وظيفته، بما في ذلك شعوره بالإشباع الشخصي، والاعتراف بجهوده، والإحساس بالأمان الوظيفي، وفرص النمو والتقدم الوظيفي. يتأثر رضا الموظفين بعدة عوامل، منها طبيعة العمل، بيئة العمل، الأجر والمزايا، والعلاقات مع الزملاء والإدارة.

تأثير استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين: مراجعة الدراسات السابقة وجدت هذه الدراسة أن العمل عن بُعد يزيد من رضا (Harrison و Gajendran 2007) الموظفين من خلال تقليل الإجهاد الناجم عن التنقل وزيادة التحكم في بيئة العمل. أشارت النتائج إلى أن العمل المرن يعزز من الشعور بالراحة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي.

وآخرون (2015): حللت هذه الدراسة تأثير ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد على Allen رضا الموظفين، ووجدت أن المرونة تزيد من رضا الموظفين من خلال تحسين التوازن بين العمل والحياة. الدراسة أظهرت أيضاً أن المرونة تقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل، مما يساهم في رفع مستويات الرضا.

وآخرون (2015): في دراسة أجريت على شركات صينية، تم الكشف عن أن العمل Bloom عن بُعد يمكن أن يزيد من رضا الموظفين بسبب زيادة المرونة وتوفير الوقت. ومع ذلك، أشارت الدراسة أيضاً إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بالعزلة بسبب قلة التفاعل الاجتماعي، مما قد يؤثر سلباً على رضاهم.

وجدت هذه الدراسة أن جودة العلاقة بين الموظف والمدير يمكن (Veiga و Golden 2008) أن تعدل تأثير العمل المرن على رضا الموظفين. عندما يتلقى الموظفون دعماً وتوجيهاً كافياً من مديريهم، يزيد رضاهم عن العمل، حتى في البيئات المرنة.

مع تطور العلوم السلوكية، بدأت الدراسات تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للتغيير التنظيمي. بدأت النظريات الجديدة في الظهور، مثل "نظرية المجال" لكورت لوين، والتي اقترحت أن التغيير يحدث من خلال توازن القوى بين الدوافع المؤيدة والمعارضة للتغيير. هذه النظرية كانت من أولى النظريات التي اعترفت بأهمية العوامل النفسية في إدارة التغيير. (Lewin, 1951)

ج. المرحلة الحديثة: النماذج الشاملة لإدارة التغيير

في العقود الأخيرة، تطورت إدارة التغيير لتشمل مجموعة واسعة من الأدوات والنماذج التي تركز على التكامل بين الجوانب المختلفة للتغيير، بما في ذلك الاستراتيجيات، الثقافة التنظيمية، القيادة، والموارد البشرية. تم تطوير نماذج شاملة مثل نموذج "ADKAR" الذي يركز على إدارة التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي من خلال خمسة عناصر رئيسية: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز (Hiatt, 2006).

أبعاد إدارة التغيير وتقليل المقاومة

للإدارة الفعالة للتغيير وتقليل المقاومة، هناك عدة أبعاد يجب أن يتم التعامل معها بشكل متكامل:

أ. البعد الاستراتيجي:

يتعلق البعد الاستراتيجي بقدرة المنظمة على تحديد التغييرات الضرورية التي تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. هذا البعد يشمل تحديد الرؤية المستقبلية للتغيير، التخطيط لتنفيذه، وتخصيص الموارد اللازمة. القيادة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في هذا البعد من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية وضمان توافق التغيير مع الأهداف العامة للمنظمة. (Kotter, 1996)

ب. البعد الثقافي:

يشير البعد الثقافي إلى تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة. إدارة التغيير يجب أن تأخذ في الاعتبار تأثير هذه الثقافة على قبول التغيير أو مقاومته. على سبيل المثال، في المنظمات ذات الثقافة المحافظة، قد يكون التغيير أكثر تحديًا ويتطلب نهجًا تدريجيًا ومشاركة واسعة من الموظفين لتقليل المقاومة. (Schein, 2010).

ج. البعد البشري:

يتعلق البعد البشري بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الأفراد للتغيير. يشمل هذا البعد الفهم العميق للدوافع، المخاوف، والتوقعات التي قد تؤثر على موقف الموظفين من التغيير. القادة الإداريون يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال، تقديم الدعم اللازم، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية التغيير لضمان تقليل المقاومة. (Bridges, 2009)

د. البعد التنظيمي:

يركز هذا البعد على الهيكل التنظيمي، العمليات، والأنظمة التي يجب تعديلها أو إعادة تصميمها لدعم التغيير. يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، إعادة هندسة العمليات، وتطوير أنظمة جديدة لضمان تحقيق التغيير المستدام. التحليل التنظيمي الدقيق يعد جزءًا أساسيًا من هذا البعد لضمان أن التغيير يتماشى مع هيكل المنظمة وأهدافها. (Burke, 2017)

نظريات إدارة التغيير وتقليل المقاومة

هناك عدة نظريات تفسر كيفية إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات، وكل منها تقدم إطارًا مميزًا لفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي.

أ. نظرية التغيير المرحلي: (Lewin's Change Management Model)

تُعتبر نظرية كورت لوين واحدة من أقدم وأشهر النظريات في مجال إدارة التغيير. يقترح لوين أن التغيير يحدث على ثلاث مراحل رئيسية: التجميد (Unfreezing)، التغيير (Changing)، وإعادة التجميد (Refreezing). المرحلة الأولى تتضمن تهيئة المنظمة للتغيير من خلال فك التجميد من الحالة الحالية. المرحلة الثانية تشمل تنفيذ التغيير، بينما تتعلق المرحلة الثالثة بتثبيت التغيير وضمان استمراريته. هذه النظرية تقدم إطارًا بسيطًا ولكنه فعال لفهم عملية التغيير وتقليل المقاومة. (Lewin, 1951)

ب. نموذج "ADKAR" لإدارة التغيير: (ADKAR Model)

طور جيفري هيبب نموذج "ADKAR" كأداة عملية لإدارة التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي. يتألف النموذج من خمسة مراحل: الوعي (Awareness) بأهمية التغيير، الرغبة (Desire) في المشاركة والتغيير، المعرفة (Knowledge) بكيفية التغيير، القدرة (Ability) على تنفيذ التغيير، والتعزيز (Reinforcement) للحفاظ على التغيير. هذا النموذج يركز بشكل خاص على الجانب الإنساني من إدارة التغيير ويعتبر أحد النماذج الأكثر استخدامًا في المؤسسات الحديثة. (Hiatt, 2006)

ج. نظرية الحافز للتحويل: (Transformational Leadership Theory)

تربط هذه النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، حيث تشير إلى أن القادة التحويليين يمكنهم تحقيق التغيير من خلال تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى. تعتمد هذه النظرية على قدرة القائد على إنشاء رؤية مشتركة وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق التغيير المطلوب. تعتبر هذه النظرية مهمة في فهم كيف يمكن للقيادة الفعالة تقليل المقاومة وتعزيز المشاركة في التغيير. (Bass, 1985)

د. نموذج "المراحل الثمانية" لكوتلر: (Kotter's 8-Step Change Model)

يُعتبر نموذج جون كوتلر واحدًا من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير. يتألف النموذج من ثمانية خطوات تبدأ بإيجاد الإلحاح للتغيير وتنتهي بتنشيط التغيير في ثقافة المنظمة. يشدد هذا النموذج على أهمية القيادة والتواصل والمشاركة الفعالة في تقليل المقاومة وضمان نجاح التغيير. يقدم كوتلر إطارًا شاملاً يعالج كل من الجوانب الاستراتيجية والبشرية لإدارة التغيير. (Kotter, 1996)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق استراتيجيات العمل المرن) والمتغير التابع (رضا الموظفين) هي محور العديد من الدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. هذه العلاقة تستند إلى فكرة أن استراتيجيات العمل المرن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. إليك ملخصًا لكيفية استعراض هذه العلاقة في الدراسات السابقة:

1. تأثير مباشر وإيجابي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين. على سبيل المثال:

وجدت هذه الدراسة أن العمل عن بُعد، كأحد استراتيجيات (Gajendran وHarrison 2007) العمل المرن، يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بشكل مباشر من خلال تحسين توازن العمل والحياة وتقليل الإجهاد المرتبط بالتنقل اليومي. يعزز هذا الشعور بالسيطرة على بيئة العمل.

وآخرون (2015): وجدت أن المرونة في ساعات العمل ترتبط بشكل إيجابي برضا الموظفين. Allen هذه الاستراتيجيات تمنح الموظفين الحرية في تحديد جداول عملهم بما يتناسب مع حياتهم الشخصية، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

2. التأثير عبر التوازن بين العمل والحياة

واحدة من أهم الآليات التي تفسر العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين هي تحسين التوازن بين العمل والحياة:

أشارت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في العمل: (Kossek وLautsch 2018) يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي بسبب قدرتهم على التوفيق بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. هذا التوازن يعزز الرضا العام ويساهم في تقليل الاحتراق النفسي

3. التأثير عبر تقليل الإجهاد وزيادة الاستقلالية

الدراسات تظهر أيضاً أن تطبيق استراتيجيات العمل المرن يقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل ويزيد من الشعور بالاستقلالية، مما يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي:

وآخرون (2015): في تجربة على شركات صينية، وجد أن العمل من المنزل يقلل من Bloom الضغط النفسي الناتج عن التواجد الدائم في مكان العمل. رغم بعض التحديات مثل العزلة الاجتماعية، إلا أن المرونة أدت عمومًا إلى زيادة رضا الموظفين

4. العلاقة المعقدة والتأثيرات المتغيرة

بعض الدراسات تُظهر أن العلاقة بين المتغيرين ليست دائمًا بسيطة أو خطية؛ فهي قد تتأثر بعوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، نوع العمل، والدعم الإداري:

وجدت الدراسة أن جودة العلاقة بين الموظف والمدير يمكن أن تعدل: (Golden وVeiga 2008) من تأثير العمل المرن على الرضا. إذا كان الدعم الإداري قويًا، فإن العمل المرن يزيد بشكل كبير من رضا الموظفين. إذا كان الدعم ضعيفًا، فإن تأثير المرونة يمكن أن يكون أقل أو حتى سلبياً

الخلاصة

العلاقة بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ورضا الموظفين تُعتبر علاقة إيجابية ومباشرة في العديد من الدراسات، مدعومة بتحسين التوازن بين العمل والحياة، وتقليل الإجهاد، وزيادة الاستقلالية. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة قد تتأثر بعدة عوامل وسيطة، مما يجعلها موضوعًا مركبًا يستحق المزيد من البحث والدراسة.

ب. الصراع بين القيادة والإدارة الوسطى

أحد الفجوات التي تم تحديدها في الدراسات السابقة هو الصراع بين القيادة العليا والإدارة الوسطى. القادة في المستويات العليا قد يكون لديهم رؤية استراتيجية واضحة للتغيير، ولكن إذا لم يتم نقل هذه الرؤية بشكل فعال إلى الإدارة الوسطى، قد تواجه هذه الأخيرة صعوبة في تنفيذ التغييرات على المستوى العملي (Hersey & Blanchard, 1969).

الفجوات في الدراسات السابقة

أ. فجوات في الفهم النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تركز على العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات في الفهم النظري، خاصة فيما يتعلق بتأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على هذه العلاقة. الكثير من الدراسات تم إجراؤها في سياقات ثقافية محددة، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم في بيئات أخرى. (Schein, 2010)

ب. فجوات في التطبيق العملي

من ناحية التطبيق، تظهر الفجوات بشكل خاص في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. معظم الأدبيات تركز على الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، في حين أن الشركات الصغيرة قد تواجه تحديات مختلفة تتطلب أساليب مخصصة. (Burke, 2017)

ج. فجوات في الأبحاث المتعلقة بالقيادة النوعية

هناك نقص في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين أنماط القيادة النوعية (مثل القيادة النسائية) وإدارة التغيير. معظم الأبحاث الحالية تركز على القيادة بشكل عام دون النظر في تأثير الفروق الجندرية أو الثقافية على عملية إدارة التغيير وتقليل المقاومة. (Northouse, 2018)

2.5. الخاتمة

على مدار العقود القليلة الماضية، أثارت استراتيجيات العمل المرن اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، مع تزايد الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل وتعزيز رضا الموظفين في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السريعة. تُظهر الدراسات السابقة أن استراتيجيات العمل المرن، مثل العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، والعمل بنظام الدوام الجزئي، ليست مجرد أدوات لتحسين الكفاءة والإنتاجية، بل هي أيضاً عوامل حاسمة في تعزيز الرضا الوظيفي.

تحليل شامل للعلاقة الإيجابية بين العمل المرن والرضا الوظيفي تشير الأدبيات إلى أن تطبيق استراتيجيات العمل المرن يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين بشكل ملحوظ. تعزز هذه الاستراتيجيات قدرة الموظفين على إدارة وقتهم بمرونة أكبر، مما يتيح لهم التوفيق بين متطلبات العمل والتزاماتهم الشخصية. كما أظهرت الدراسات أن العمل المرن يمكن أن يقلل من مستوى الإجهاد المرتبط بالعمل، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة Gajendran وHarrison (2007) أن العمل عن بُعد يقلل من الضغوط الناتجة عن التنقل اليومي، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.

إضافةً إلى ذلك، أثبتت الأبحاث أن استراتيجيات العمل المرن تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية والسيطرة على بيئة العمل الخاصة بهم. هذا الشعور بالتحكم ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الارتباط بعملهم ويصبحون أكثر قدرة على تحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية. دراسة Allen وآخرون (2015) أكدت أن هذه المرونة تساعد الموظفين على تقليل الضغوط اليومية، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم العقلية والجسدية، وبالتالي تعزيز رضاهم عن وظائفهم.

التحديات والآثار المتغيرة لاستراتيجيات العمل المرن رغم الفوائد الواضحة لاستراتيجيات العمل المرن، إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود تحديات وتأثيرات متغيرة لهذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين. على سبيل المثال، دراسة Bloom وآخرين (2015) التي تناولت

تجربة العمل عن بُعد في الصين، وجدت أن المرونة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى شعور الموظفين بالعزلة الاجتماعية وانخفاض التفاعل مع زملائهم، مما يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي. هذه النتائج تشير إلى أن النجاح في تطبيق استراتيجيات العمل المرن يعتمد بشكل كبير على السياق التنظيمي والثقافي، فضلاً عن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تأثير العمل المرن على رضا الموظفين يمكن أن يختلف باختلاف العوامل الديموغرافية، مثل العمر، الجنس، ونوع الوظيفة. على سبيل المثال، دراسة Kossek و(2018) Lautsch أظهرت أن الفوائد المحتملة للعمل المرن ليست موزعة بالتساوي بين جميع الموظفين، وأن الأشخاص في المناصب العليا قد يستفيدون أكثر من هذه الاستراتيجيات مقارنةً بمن في المناصب الدنيا.

الفجوات البحثية والدعوة إلى مزيد من البحث
رغم التقدم الكبير في فهم تأثير استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، لا تزال هناك فجوات بحثية تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف. تبرز الحاجة إلى دراسات تأخذ في اعتبارها تأثير هذه الاستراتيجيات في مختلف البيئات الثقافية والصناعية، بالإضافة إلى تحليل تأثيرها على مختلف الفئات العمرية والمهنية. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك اختلافات في كيفية تأثير العمل المرن على الموظفين الجدد مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة، أو على العاملين في الصناعات الإبداعية مقارنة بالصناعات التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء.

كما أن الدراسات المستقبلية يمكن أن تركز على كيفية تفاعل هذه الاستراتيجيات مع عناصر أخرى مثل الدعم التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والسياسات الداخلية للمؤسسة. دراسة Golden و(2008) Veiga أشارت إلى أن نجاح تطبيق العمل المرن يعتمد بشكل كبير على جودة العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وهو جانب قد يتطلب مزيداً من البحث لفهم كيفية تعزيز هذه العلاقات في سياق العمل المرن.

الخلاصة النهائية

في الختام، تسلط الدراسات السابقة الضوء على الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها استراتيجيات العمل المرن في تحسين رضا الموظفين، بما في ذلك تقليل الإجهاد، وزيادة الاستقلالية، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ومع ذلك، تشير الأدبيات أيضاً إلى أن تأثير هذه الاستراتيجيات ليس موحداً، حيث يمكن أن يتأثر بالعوامل الثقافية، التنظيمية، والديموغرافية. لذا، فإن فهمًا أكثر تعمقاً لهذه الديناميات يتطلب المزيد من البحث والدراسة، مما يمهّد الطريق لتطوير استراتيجيات عمل مرنة تكون أكثر فعالية في تعزيز رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات.

هناك حاجة ملحة لدراسات تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المتنوعة للثقافات التنظيمية المختلفة على نجاح القيادة في إدارة التغيير.

ب. أهمية استكشاف القيادة النسائية

مع تزايد النقاش حول دور المرأة في القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، يصبح من الضروري توسيع الأبحاث لاستكشاف كيفية تأثير القيادة النسائية على إدارة التغيير. الدراسات التي تتناول الفروق بين القيادة الذكورية والنسائية وتأثيرها على قبول التغيير والمقاومة قد تقدم رؤى جديدة تسهم في تحسين استراتيجيات القيادة في المنظمات المتنوعة.

بالنظر إلى نقص الدراسات المتعلقة بالقيادة النسائية وتأثيرها على إدارة التغيير، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تساهم في سد هذه الفجوة.

ج. استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إحدى الفجوات التي تستحق البحث المستقبلي هي كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Burke (2017. يشير إلى أن معظم الأدبيات الحالية تركز على الشركات الكبرى، في حين أن الشركات الصغيرة تواجه تحديات مختلفة تتطلب نهجًا مخصصًا.

البحث المستقبلي يمكن أن يركز على تطوير استراتيجيات تتناسب مع الموارد المحدودة لهذه الشركات، وتساعد على إدارة التغيير بكفاءة مع تقليل المقاومة.

يمكن للأبحاث المستقبلية أن تدرس كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في السياقات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تختلف التحديات والفرص عن تلك الموجودة في الشركات الكبيرة.

د. تطبيقات القيادة التحويلية في العصر الرقمي

مع التحولات الجذرية التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية على بيئات العمل، يصبح من الضروري استكشاف كيفية تكيف القادة التحويليين مع هذه التغيرات. التحول الرقمي يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة في إدارة التغيير وتوجيه فرق العمل عبر منصات التواصل الرقمي، مما يستدعي بحثًا معمقًا حول أفضل الممارسات في هذا المجال.

المساهمة الإجمالية لبحثك في هذا المجال

يساهم البحث في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، مع التركيز على الفروق الثقافية والجنديرية، بالإضافة إلى التطبيق العملي في السياقات التعليمية .

أ. توسيع الفهم النظري

يعزز البحث الفهم النظري لدور القيادة في إدارة التغيير من خلال تقديم إطار متكامل يشمل تأثيرات الثقافات التنظيمية والجندر على فعالية القيادة. من خلال تسليط الضوء على هذه العوامل، يساهم بحثك في تطوير نظرية القيادة لتكون أكثر شمولية وتلاؤماً مع السياقات المختلفة.

من خلال توضيح العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وإدارة التغيير، يساهم البحث في تطوير النظرية المرتبطة بهذا المجال.

ب. تحسين التطبيق العملي

من خلال التركيز على تطبيقات القيادة في المؤسسات التعليمية الخاصة، يقدم بحثك أدوات عملية يمكن للقيادة استخدامها لتوجيه التغيير بكفاءة. هذا يساهم في تحسين الممارسات القيادية ويساعد المؤسسات التعليمية على تقليل المقاومة وتعزيز قبول التغيير بين موظفيها.

يوفر البحث إطاراً عملياً يمكن استخدامه من قبل القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتقليل المقاومة.

ج. سد الفجوات البحثية

يساهم البحث في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات من خلال استكشاف التأثيرات غير المدروسة بشكل كافٍ مثل تأثير التنوع الثقافي والجندي على إدارة التغيير. كما يفتح بحثك الباب أمام دراسات مستقبلية تركز على هذه الجوانب، مما يعزز من شمولية الأدبيات في هذا المجال.

يساهم بحثك في سد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة من خلال التركيز على التأثيرات الثقافية والجنديرية، وتقديم توصيات للبحث المستقبلي في هذا المجال.

يمكن القول إن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في نجاح إدارة التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمات. من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يظهر أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل كبير على كيفية استقبال التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة. القيادة التحويلية والتشاركية تثبت فعالية كبيرة في تقليل المقاومة وتحقيق التغييرات المرجوة، بينما تظهر تحديات كبيرة عند اعتماد القيادة الاستبدادية أو عندما يكون هناك تضارب بين رؤية القادة وباقي أفراد المنظمة.

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات لا تزال تحتاج إلى استكشاف أعمق، خاصة في ما يتعلق بالثقافات التنظيمية المختلفة وتأثير الفروق الجندرية والثقافية على هذه العلاقة. يعد هذا البحث مساهمة في تسليط الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق التغيير الناجح داخل المؤسسات، ويفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية البحث التي تم اعتمادها في دراسة ادارة التغير والحد من مقاومته في مدرسة الدرعية الخاصة لرياض أطفال في مدينة الخبر في مدينة الخبر. سنقوم بتوضيح التعريفات الأساسية لمتغيرات البحث وسنعرض تفاصيل تصميم البحث بما في ذلك فلسفته ومنهجه واستراتيجيته، إضافة الى الطرق المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما سنتناول مجتمع البحث وطرق اختيار العينة، مع التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية المتبعة في الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

مستويات الإنتاجية:

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل مستويات الإنتاجية بعدد الوحدات المنتجة في الساعة بواسطة كل موظف على خط التصنيع.

التنوع في مكان العمل:

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل التنوع في مكان العمل كنسبة مئوية من الموظفين من خلفيات عرقية مختلفة داخل المنظمة

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح ادناه). يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على "البصل البحثي".

1. فلسفة البحث (الوضعية)

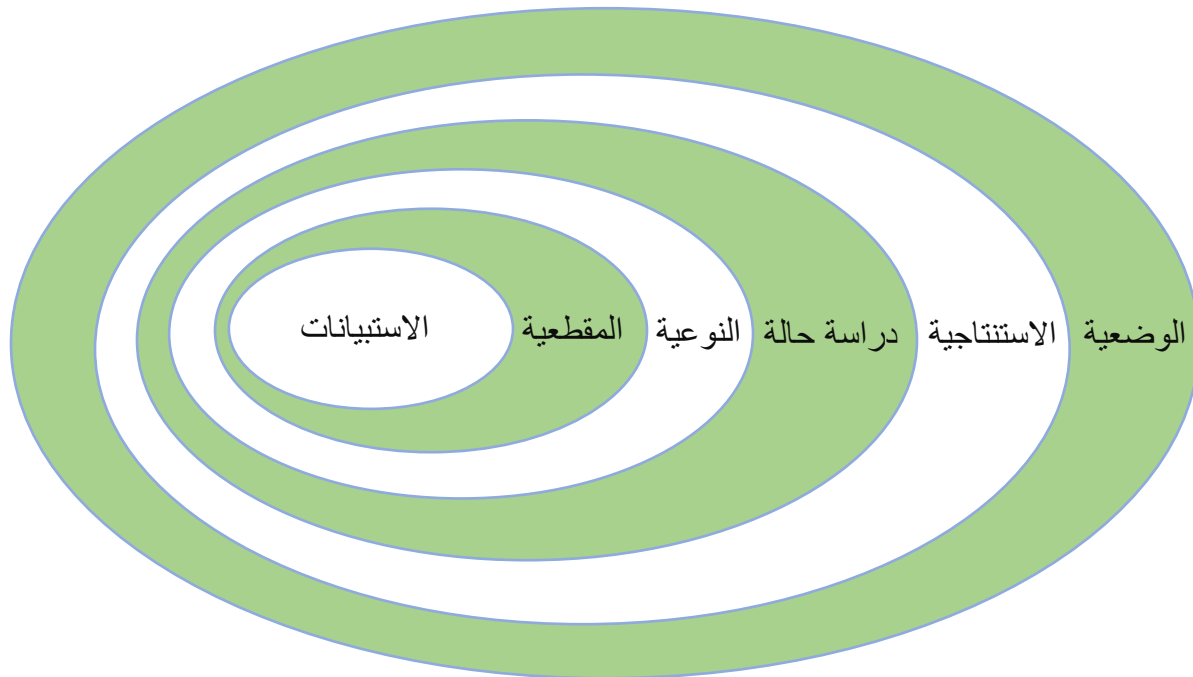
2. منهج البحث (استنتاجي)

3. استراتيجية البحث (دراسة الحالة)

4. نوع البحث (النوعي)

5. الأفق الزمني (المقطع العرضي)

6. طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)



الشكل 3: تم تصميمه من قبل الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: جميع موظفي شركة جينرال الكتريك.

طرق اخذ عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بشركة جينرال الكتريك.

3.5. طريقة جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي شركة جينرال الكتريك ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل الى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء قي فهم الأسئلة او لتسجيل الاجابة

3.6. أنواع البيانات

- البيانات الأولية:

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة من الاستبانة من قبل موظفي شركة جينرال الكتريك.

- البيانات الثانوية:

ويتم ذلك بالتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر او بشكل غير مباشر وذلك يهدف الى تقديم اطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدنا في الدراسة على الجداول البسيطة واستخدام برنامج spass

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي
- 2- قياس معامل الثبات
- 3- قياس الاتساق الداخلي
- 4- التحليل الوصفي للبيانات
- 5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والثابتة
- 6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط

3.8. الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم إخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت. كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

3.9. الخاتمة

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة أرامكو وتوزيع استمارة استبانة الكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة. يشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج PASS إلى العلاقة القوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

في هذا الفصل سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه الى عينة الدراسة من خلال البرامج الاحصائي PASS الإصدار 26. يهدف هذا التحليل الى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والاجابة على تساؤلات البحث الرئيسية. كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الاطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل الى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات

4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ الفئة العمرية – عدد سنوات الخبرة – والمستوى التعليمي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

الفئة العمرية تشمل (اقل من 25 سنة، من 26 الى 35 سنة، من 36 الى 45 سنة، اكثر من 45 سنة)

المؤهل العلمي يشمل (ثانوي – دبلوم – بكالوريوس – جامعي – دراسات عليا)

عدد سنوات الخبرة تشمل (5 سنوات – من 5 الى 10 سنوات – من 10 الى 15 سنة – اكثر من 15 سنة)

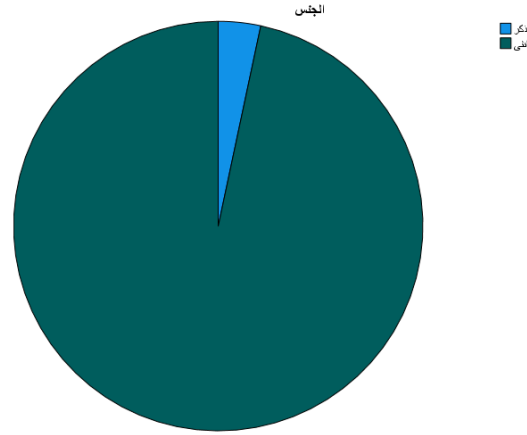
الجدول, الرسومات والفقرات, التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما لما يلي:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	1	%3.3
	انثى	29	%96.7
	الإجمالي	30	%100
الفئة العمرية	من 18 الى 25 سنة	11	%36.7
	من 26 الى 35 سنة	13	%43.3
	من 36 الى 50	5	%16.1
	اكبر من 50	1	%3.3
	الإجمالي	30	%100
	ثانوي	7	%23.3
	بكالوريوس	23	%76.7
المؤهل العلمي	ماجستير	0	%0.00
	دكتوراه	0	%0.00
	الإجمالي	30	%100
	أقل من 5 سنوات	21	%67.7
سنوات الخبرة	بين 6 الى 10 سنوات	5	%16.1
	بين 11 و 15 سنة	0	%0.00
	اكثر من 15 سنة	4	%12.9
	الإجمالي	30	%100

جدول 1: توصيف عينة البحث

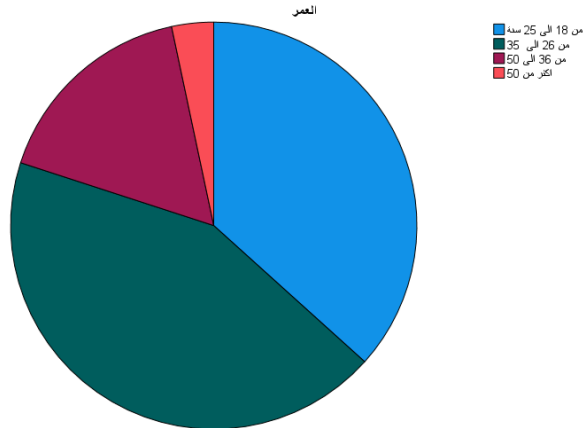
من بيانات الجدول رقم (1) تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية ان الإناث بالعينة تجاوز عدد الذكور بنسبة كبيرة, حيث بلغت عدد الذكور 1 بنسبة 3.2 % من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 29 بنسبة 96.7 % من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



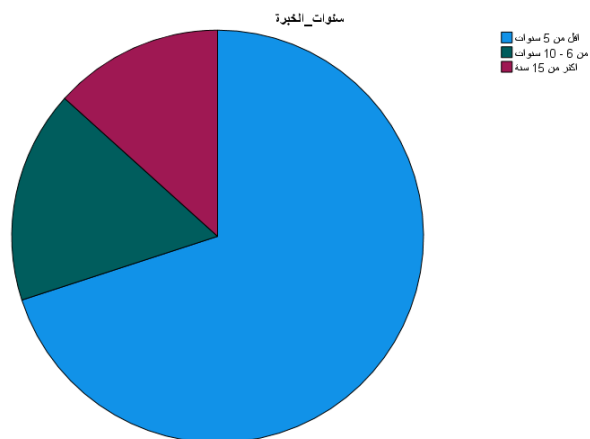
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 11 شخص بين 18 و 25 سنة بنسبة 36.7 %. بينما الفئة العمرية بين 26 إلى 35 سنة جاء بها 13 شخص بنسبة 43.3 %. الفئة العمرية بين 36 إلى 50 سنة جاء بها 5 اشخاص بنسبة 16.1 %. بينما الفئة العمرية أكبر من 50 جاء بها شخص واحد بنسبة 3.3 %. الشكل التالي يوضح ذلك.



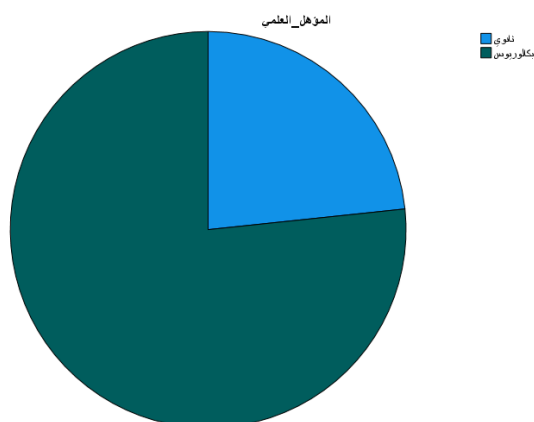
الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للجنس

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 21 شخص أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 67.7%. بينما مستوى الخبرة من 6 إلى 10 سنوات جاء به 5 شخص بنسبة 16.7%. مستوى الخبرة من 11 إلى 15 سنة لم تسجل أي اجابة بنسبة 0.00%. بينما مستوى الخبرة من 15 سنة فأكثر جاء به 4 شخص بنسبة 12.9% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 6: تصنيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 7 شخص بنسبة 22.6% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 23 شخص بنسبة 74.2% من إجمالي أفراد العينة. و بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 0 اشخاص في العينة بنسبة 0.00% من إجمالي أفراد العينة. أخيراً بلغ عدد من يحملون مؤهل دكتوراه 0 اشخاص بنسبة 0.00% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 7: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Averag Extracted Variance - AVE) اما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural - Modeling Equation SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي PSS s الإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج Extracted - AVE Variance verage. صدق الاتساق الداخلي: هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه وفقا لدراسة Kaiser (1974) تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5

الصدق التقاربي (Convergent validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (EVA) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا ل Hair et al (2006) وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق

تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.669	0.675	0.000	0.850	0.309	0.377	A1	القيادة الديموقراطية	القيادة الادارية
		0.000	0.658	0.625		A2		
		0.000	0.753	0.341		A3		
		0.000	0.584	0.418		A4		
	0.707	0.000	0.781	0.464		B1	القيادة الاولتوقراطية	
		0.000	0.791	0.592		B2		
		0.000	0.803	0.622		B3		
		0.000	0.871	0.504		B4		
	0.662	0.000	0.688	0.314		C1	القيادة التحويلية	
		0.000	0.699	0.643		C2		
		0.000	0.860	0.599		C3		
	0.663	0.000	0.470	0.303		C4		

جدول 2: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.757	0.750	0.000	0.631	0.675	0.596	BA1	تغيير الثقافة	إدارة التغير والحد من مقاومته
		0.000	0.568	0.734		BA2		
		0.000	0.693	0.842		BA3		
		0.000	0.645	0.825		BA4		
	0.790	0.000	0.593	0.817		BB1	توفير التكنولوجيا	
		0.000	0.640	0.728		BB2		
		0.000	0.631	0.612		BB3		
		0.000	0.603	0.784		BB4		
	0.729	0.000	0.660	0.791		BC1	بيئة العمل	
		0.000	0.734	0.732		BC2		
		0.000	0.622	0.776		BC3		
		0.000	0.631	0.698		BC4		

جدول 3: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Reliability composite) وقيمة A-

rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية)، والمتغيرات الظاهرة:

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس البات الداخل للمقاييس وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1، كانت درجة الثبات أعلى،

البات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس من بشكل منفصل

قيمة A-hro هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب و وفقا لدراسة Hair et al (2010) يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتا، هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS=SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بألفا كرونباخ، والثبات المركب (composite) Reliability، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.902	0.898	4	القيادة الديموقراطية	القيادة الادارية
	0.872	4	القيادة الاوتوقراطية	
	0.869	4	القيادة التحويلية	
0.9400	0.871	4	تغيير الثقافة	إدارة التغير والحد من مقاومته
	0.921	4	توفير التكنولوجيا	
	0.928	4	بيئة العمل	

جدول 4: قياس الثبات لأداة الدراسة

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفقا لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $33.33\% = 3/100$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	نعم	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	نوعاً ما	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3	لا	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

جدول 5: دلالة المتوسطات الحسابية

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الادارية وكذلك مستوى إدارة التغير والحد من مقاومته وأبعادها, وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام	مستوى الأهمية
القيادة الادارية	القيادة الديمقراطية	1.43	1.39	0.559	0.435	نعم	مرتفع
	القيادة الاوتوقراطية	1.44		0.549		نعم	مرتفع
	القيادة التحويلية	1.42		0.500		نعم	مرتفع
إدارة التغير والحد من مقاومته	تغيير الثقافة	1.35	1.36	0.476	0.492	نعم	مرتفع
	توفير التكنولوجيا	1.38		0.531		نعم	مرتفع
	بيئة العمل	1.30		0.591		نعم	مرتفع

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة الادارية): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة الادارية, حيث كان المتوسط الحسابي لاراء افراد العينة هو (1.39) بنسبة موافقة عالية بلغت 70.66%, عند انحراف عياري (0.435)
- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (إدارة التغير والحد من مقاومته): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق من إدارة التغير والحد من مقاومته . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.36) بنسبة موافقة بلغت (68.1%) عند انحراف معياري (0.492), كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة سلاسل التوريد, أن الأبعاد الاربعة لمتغيرات ممارسات إدارة التغير والحد من مقاومته : تغيير الثقافة, توفير التكنولوجيا وبيئة العمل. جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (تغيير الثقافة) هو (1.43) بنسبة موافقة (68.1%) عند إنحراف معياري (0.559), المتوسط الحسابي

لبعد (توفير التكنولوجيا) هو (1.42) بنسبة موافقة حوالي (69.53%) عند إنحراف معياري (0.500), بلغ المتوسط الحسابي لبعد (وبيئة العمل 1.31) بنسبة موافقة (74.76%) عند إنحراف معياري (0.474).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الادارية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع, بينما كانت النتائج الأخصائية الوصفية للمتغير التابع (إدارة التغير والحد من مقاومته) وأبعاده ذات مستوى مرتفع, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS SPSS V.28, على النحو التالي:

المتغير	الشراء	التخزين	الإنتاج	النقل
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	0.683**	0.644**	0.444**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70
القيادة الاوتوقراطية	Pearson Correlation	1	0.704**	0.620**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	0.704**	1	0.686**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70

جدول 7: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

ف 1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وتغيير الثقافة.

ف 2 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاوتوقراطية وتوفير التكنولوجيا.

ف 3 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وبيئة العمل.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Analysis Regression بين استخدام الذكاء الاصطناعي وإدارة سلاسل التوريد (إجمالاً) كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.383	.360	.317

a. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_التغيرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.739	1	1.739	17.345	<.001 ^b
	Residual	2.808	28	.100		
	Total	4.547	29			

a. Dependent Variable: المتغير_ادارة_التغير

b. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_التغيرية

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.028	.367		-.076	.940	-.780	.725
	المشعر_القيادة_المخبرية	.944	.227	.618	4.165	<.001	.480	1.409

a. Dependent Variable: المشعر_ادارة_المعبر

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية

نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

• وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.806$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً).

• يشير (معامل التحديد المعدل R) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي.

• تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل وإدارة التغير والحد من مقاومته (أجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته." يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.465	.403	.306

a. Predictors: (Constant), القيادة_الحويلية, القيادة_الانوفراطية, القيادة_الديمقراطية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.114	3	.705	7.530	<.001 ^b
	Residual	2.433	26	.094		
	Total	4.547	29			

a. Dependent Variable: المعيار_ادارة_المعير

b. Predictors: (Constant), القيادة_الحويلية, القيادة_الانوفراطية, القيادة_الديمقراطية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.114	.376		.304	.763	-.659	.888
	القيادة_الديمقراطية	.378	.218	.365	1.733	.095	-.070	.825
	القيادة_الانوفراطية	.112	.132	.132	.851	.403	-.159	.384
	القيادة_الحويلية	.405	.212	.387	1.911	.067	-.031	.842

a. Dependent Variable: المعيار_ادارة_المعير

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية

نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.806$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الادارية وإدارة التغير والحد من مقاومته.
 - يشير (معامل التحديد المعدل R) إلى أن (65%) من التباين الحاصل في إدارة التغير والحد من مقاومته يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الادارية.
 - تشير قيمة (ت) (T .Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل وإدارة التغير والحد من مقاومته كمتغير تابع.

الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS V,28 و SEM-PLS. فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفرض الفرعي.

5. المراجع

- FlexJobs. (2020). Survey: Flexible work boosts loyalty. Retrieved from FlexJobs.
- Deloitte. (2019). Millennial Survey 2019. Retrieved from Deloitte.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Gallup. (2017). State of the American Workplace. Retrieved from Gallup.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.

- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning.** Free Press.
- Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and practice** (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). **Management** (13th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations** (8th ed.). Pearson.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** Free Press.
- Bridges, W. (2009). **Managing transitions: Making the most of change** (3rd ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2017). **Organization change: Theory and practice** (5th ed.). Sage Publications.
- Hiatt, J. M. (2006). **ADKAR: A model for change in business, government, and our community.** Prosci Research.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change.** Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. **Human Relations,** 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). **Field theory in social science: Selected theoretical papers.** Harper & Row.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** Free Press.
- Burke, W. W. (2017). **Organization change: Theory and practice** (5th ed.). Sage Publications.

- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results.* Harvard Business Review.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- حمداتني, شعبي & ريان. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي.
- حسين, م. ص. س. & ملاك صالح سعيد. (2019). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 3(8), 1-34.
- عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري.
- <https://forms.gle/ejC9TU2S6b1YzvLdA>

6. الملاحق

الملاحق:

في اطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع، بعنوان: "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة سلاسل التوريد" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة سلاسل التوريد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين ايديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول الى نتائج دقيقة لهذا الموضوع

ارجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1. الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
2. العمر	☐ من 18 الى 25 سنة:	☐ من 26 الى 35 سنة:
	☐ من 36 الى 50 سنة:	☐ اكبر 50 سنة:

المحور الأول: دور القيادة الإدارية:

الرقم	البيان	نعم	نوعا ما	لا
القيادة الديمقراطية				
1	يهتم المسؤولون في المدرسة بمشكلات واحتياجات الموظفين			
2	يفوض المسؤول جزءا من سلطاته للموظفين.			
3	يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.			
4	يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.			
القيادة الاوتوقراطية				
5	يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات.			
6	يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة			
7	يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر والنهي.			
8	يركز المسؤول على العمل ويهمل الموظفين.			
القيادة التحويلية				
9	يمتلك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين			
10	يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم			
11	يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة.			
12	توافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.			

المحور الثاني: إدارة التغيير.

الرقم	البيان	نعم	نوعاً ما	لا
تغيير الثقافة:				
1	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة لها			
2	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع			
3	تسعى الشركة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها			
4	تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم لذلك تغييرها وفقاً			
توفير التكنولوجيا:				
5	تسعى المدرسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات			
6	تعمل المدرسة على استيعاب التقدم بوسائل الاتصال التكنولوجية			
7	توفر المدرسة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين			
8	تعمل المدرسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها			
بيئة العمل:				
9	يتم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أداء المدرسين			
10	تهتم الإدارة بالاحتياجات المهنية للمدرس أثناء تأدية عمله			
11	توفر المدرسة ظروف عمل ملائمة تتناسب مع احتياجات الموظفين			
12	تطبق إدارة المدرسة العدالة والمساواة في توزيع المهام على جميع الموظفين			

رابط البحث:

<https://docs.google.com/forms/d/1BkIMFMCgAYKG96XtakTWRHuOwF1777vA4R33jqB-Ecs/edit?pli=1>