

تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة
 (بحث ميدانية في مجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة)
Soft Leadership Effect in Enhancing Employee Readiness for Change: The Intermediate Role of Job-related Characteristics

أ.د فيصل علوان الطائي
 Prof. Dr. Faisal Alwan
 Al-Taie
 faisel.alwan@uokerbala.edu.iq
 جامعة كربلاء- الإدارة والاقتصاد
 University of Karbala
 - Administration and Economics

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي
 Prof. Dr. Mithaq hatif
 Al-Fatlawi
 meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq
 جامعة كربلاء- الإدارة والاقتصاد
 University of Karbala
 - Administration and Economics

م. م. زيتون نعمه السعدون
 M. M. Zeitoun Naama
 Al-Saadoun
 zaytoon.alsadoon@at u.edu.iq
 جامعة الفرات الأوسط التقنية- المعهد التقني/ كربلاء
 Al-Furat Al-Awsat
 Technical University - Technical Institute / Karbala

المستخلص:

هدف البحث الحالي لاختبار الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة للعلاقة بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير ولغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن التساؤلات المطروحة تم استخدام المنهج الميداني التحليلي من خلال أداة القياس (استبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات, وقد تم تطبيق البحث على مجموعة من الأساتذة الإداريين والموظفين في مجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة. وقد تم توزيع (281) صالحة للقياس . وبعد معالجة البيانات احصائيا تم التوصل الى مجموعة استنتاجات كان أهمها : التحقق من وجود قدرة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في نقل التأثير من المتغير المستقل القيادة الناعمة الى المتغير جاهزية الموظف للتغيير . وكانت اهم التوصيات التي توصلت لها البحث هي تعزيز ممارسات القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء , وتطبيقها وذلك لأهميتها بتحقيق أهدافها المرسومة. وذلك من خلال الإدارة الناجحة وتفعيل دور القيادات بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومناقشتها مع افراد المجموعات للوصول الى حلول مستقبلية تساهم برفع مستوى الاداء .

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة , جاهزية الموظف للتغيير, الخصائص المرتبطة بالوظائف.

Abstract:

The objective of the current research is to test the mediating role of the job-related characteristics of the relationship between soft leadership and the employee's readiness for change, and for the purpose of achieving the research objectives and answering the questions raised, the analytical field approach was used through the measurement tool (questionnaire) as a main tool for data collection, and the research was applied to a group of Administrative professors and employees in a group of private universities and colleges in the holy city of Karbala. (281) measurable ones have been distributed. After processing the data statistically, a set of conclusions was reached, the most important of which was: verifying the ability of the job-related characteristics variable to transfer influence from the independent variable soft leadership to the employee's readiness for change. The most important recommendations that the research reached was to promote soft leadership practices in private universities and colleges In Karbala, and its application, due to its importance in achieving its set goals, through successful management and activating the role of leaders by supporting strengths, addressing weaknesses, and discussing them with members of the groups to reach future solutions that contribute to raising the level of performance .

key words: Soft Leadership, Employee Readiness for Change, Job-related Characteristics .

1. المقدمة:

تعد تجربة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بالتوجه لفسح المجال للدراسة الاهلية الى جانب التعليم الحكومي هي احد مؤشرات التطور والانفتاح بمزيد من الفرص لتحقيق رغبة المتعلمين لتحقيق طموحاتهم المستقبلية , الا ان هذه التجربة قد تعترضها بعض الصعوبات والمشاكل العديد وبرزها جاهزية الموظفين لتحقيق مستوى أداء عالي سواء كانوا موظفين من جامعات حكومية سابقا او من الموارد البشرية الجديدة .ومن خلال ما ذكر أعلاه انطلقت مشكلة الدراسة الحالية الرئيسية من خلال مجموعة تساؤلات أهمها :- ما مستوى أهمية المتغيرات المطروحة في الدراسة الحالية (القيادة الناعمة ,جاهزية الموظف للتغيير , الخصائص المرتبطة بالوظيفة) من وجهة نظر الموظفين بالجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة , وتم تحديد اهم فرضيات البحث من خلال تساؤل مفاده(هل يتوسط متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة العلاقة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين للتغيير؟) في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة .وقد شمل البحث ثلاثة مباحث كان المبحث الأول طرح المنهجية ومشكلة البحث واهم فرضيات البحث ,كما تناول المبحث الثاني الجانب النظري ,وقد خصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي, وأخيرا تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول:

2. المنهجية العلمية للبحث:

2.1 تساؤلات البحث:

انطلقت تساؤلات البحث من المشكلة المطروحة حيث أدت البيئة المضطربة والتحولت السريعة والضغط التنافسية متعددة الأوجه والذي ساهمت في إحداث ضغوط كبيرة على المنظمات التعليمية والجامعية, وقدرتها على إنتاج المعرفة التي تمتلكها عقول أعضائها وقدرتهم على تحويلهم إلى معرفة تميزها عن غيرها , وتعتمد على ضرورة وجود قيادة قادرة على ذلك لإدارة هذه المورد , ويمكن تكيف وتغيير ممارساتها بما يتماشى مع التطورات في البيئة المحيطة من خلال التحول من النموذج الكلاسيكي الذي يقوم على اصدار الأوامر والتعليمات إلى نموذج حديث للقيادة يتسم بالمرونة , (Hussein& Taher,2021:340). اما من جانب جاهزية الموظف للتغيير يمكن أن تسبب التغييرات التنظيمية عدم ارتياح للموظفين , ينشأ هذا القلق بسبب وجود شكوك حول ما إذا كانت قدرات المرء لا تزال موضع تقدير عند تنفيذ التغييرات , (Wulandari et al,2020:23).و فيما يخص الخصائص المرتبطة بالوظيفة, وكما أشارت دراسة (Mäkikangas 216 et al,2007): إلى أن المستوى الإداري كان محدداً, ومهماً لخصائص الوظيفة, قد يبدو أن مديري المستوى الأعلى شهدوا تحكماً وظيفياً أكبر من أولئك الذين في مستويات الإدارة الأدنى. علاوة على ذلك , كان مديرو المستوى الأعلى أكثر حماساً لعملهم من غيرهم. تؤكد هذه النتائج وجهة النظر القائلة بأن كبار المديرين لديهم أفضل أوضاع العمل , وبالتالي موارد عمل نفسية اجتماعية أكثر من مديري المستوى الأدنى , لذلك , فإن التدخلات التي تركز على تحسين رفاهية مديري المستوى الأدنى مطلوبة.

1. ما هو مستوى الارتباط والتأثير بين المتغيرات البحث في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟
2. هل يمثل متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة الدور الوسيط بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين للتغيير. في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟.

2.2 أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث الحالي من منطلقات فكرية ومجتمعية تساهم بطرح فلسفة الأسلوب الإداري والقيادي الذي يساهم بنجاح عمل المنظمات بشكل عام والجامعات والكليات الاهلية بشكل خاص , لغرض مواكبة التطورات الهائلة والعالمية في مجال التعليم العالي. تتدرج الأهمية التطبيقية والميدانية, وفقا لأهمية متغيرات وابعاد الدراسة الحالية, حيث يواجه قطاع التعليم تحدياً جديداً نتيجة التحولات الجذرية للثورة الصناعية الرابعة, تتطلب هذه الثورة الصناعية موارد بشرية مؤهلة ورشيقة وقابلة للتكيف وقادرة على الاستجابة للتغيير السريع. ولبيان أهمية العلاقة بين أسلوب القيادة والمهارات الناعمة, فإن قدرة القائد على التفكير والتواصل والإحساس بالسيطرة والتعبير عن نفسه لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف (Khan,2022:537 Gul&). وفي محاولة لفهم العوامل التي قد تعزز أو تعيق الدافع للتغيير بشكل أفضل , طبق العلماء مفهوم "الجاهزية للتغيير" الذي ظهر من البحث في النموذج Transstheoretical (TTM), لتغيير السلوك المتعمد , يصف TTM كيف يقوم الناس بتعديل اشكال السلوك أو يكتسبون سلوكاً إيجابياً جديد, (Maldonado & Murhy, 2021: 2). كما رجحاً (Raut et al,2022:2) أن إثراء الخصائص المرتبطة بالوظيفية يؤدي إلى غرس المواقف الإيجابية , والدافع الجوهري الذي يعزز الرضا الوظيفي , وتقدير الذات , وحل المشكلات لدى الموظفين, عندما يرى الموظفون أن وظيفتهم ذات مغزى , فإنهم يستخدمون مجموعة متنوعة من المهارات لأداء الوظيفة, وبناء على ما ذكر فإن أهمية البحث الحالي تأتي من أهمية كل من متغير(القيادة الناعمة ,جاهزية الموظف للتغيير و الخصائص المرتبطة بالوظيفة), وتطبيقها في مجتمع وعينة البحث ميدانيا في مجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة . ويمكن تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال تطبيق مخطط فرضي في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة , وخصوصا ان هذه الكليات تعاني من المشاكل الإدارية وسلطة المستثمرين او المالكين في قيادة تلك الجامعات والكليات . وتتدرج الأهمية التطبيقية والميدانية وفقا لأهمية متغيرات وابعاد الدراسة الحالية ويمكن توضيحها بناءا لإشارات بعض الباحثين والذي تناولت دراساتهم المتغيرات ذاتها.

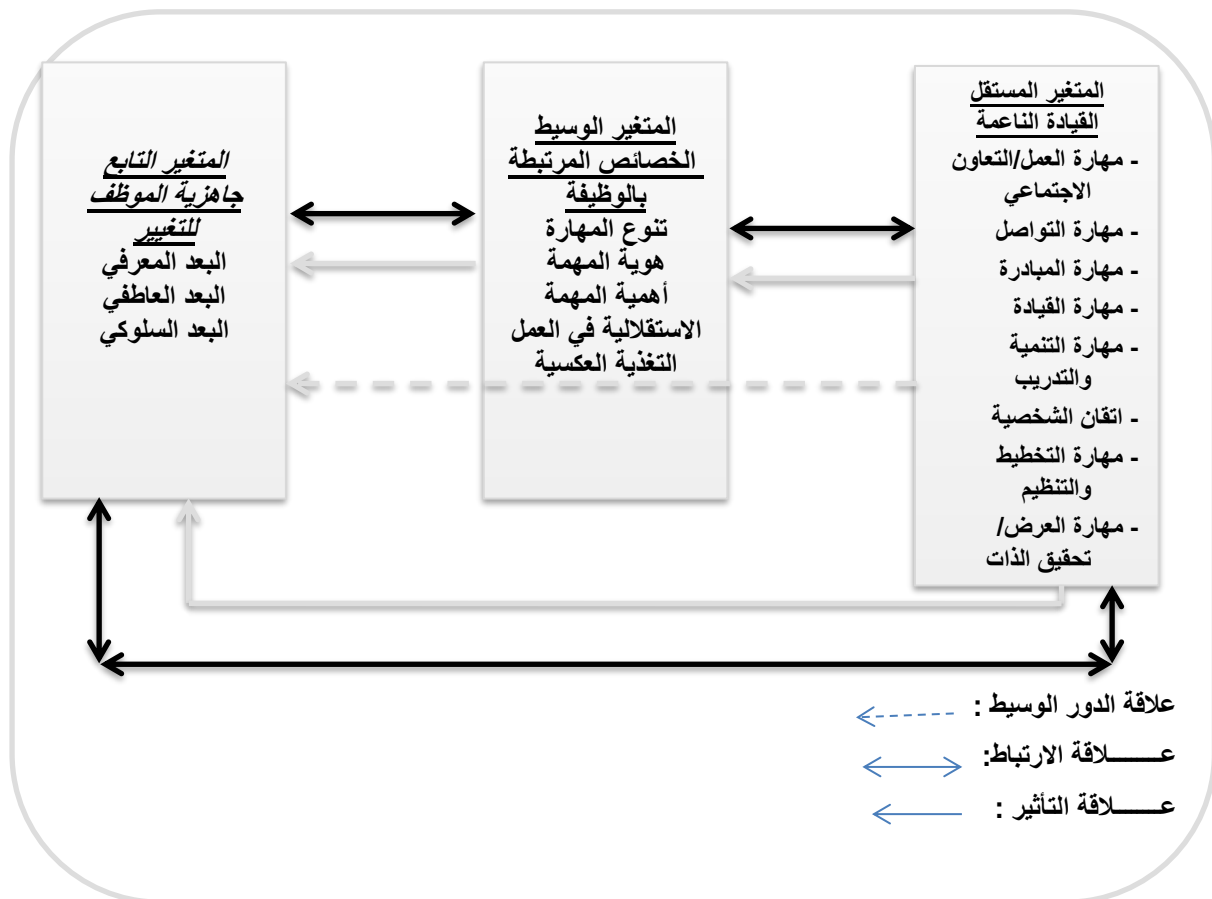
2-3 اهداف البحث:

ان الهدف الرئيسي للبحث يمكن طرحه من خلال تساؤل مفاده(هل يتوسط متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة العلاقة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين للتغيير؟) في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ,لذلك يتطلب تحقيق الاتي:-

- 1- تشخيص مدى توافر عناصر متغير القيادة الناعمة في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة البحث الحالية.
- 2- تشخيص مدى توافر عناصر متغير جاهزية الموظفين للتغيير في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة البحث الحالية.
- 3- تشخيص مدى توافر عناصر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة البحث الحالية.
- 4- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة.
- 5- قياس التأثير غير المباشر لمتغير خصائص المرتبطة بالوظيفة على العلاقة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظفين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة مجتمع وعينة البحث الحالية.

2-4 فرضيات الارتباط والمخطط الفرضي:

2.4.1 (المخطط الفرضي)



2.4.2 الفرضيات :

- 1- توجد علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.
- 2- توجد علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير.
- 3- توجد علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.
- 4- تؤثر القيادة الناعمة في جاهزية الموظف من خلال توسط متغير الخصائص المرتبطة بالوظائف.

2.5 مبررات اختيار مكان المجتمع والعينة:

يعد التطور الكبير الحاصل بالعراق في اتساع عدد وحجم الجامعات والكليات الاهلية الى جانب الجامعات في القطاع العام التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي مبرر للدراسة الحالية حيث تعتبر الجامعات الاهلية من الظواهر الحديثة في المجتمع العراقي والمسؤولة عن اعداد خريجين مؤهلين لإدارة مستقبل الدولة والمنظمات العراقية, لذلك يرى الباحثين ضرورة الخوض والتعمق في المشكلات او التحديات والمعوقات التي تواجه بعض من الجامعات والكليات الاهلية , وتقديم بعض المقترحات لمواجهتها.

أ- مبررات التطبيق: يجب الاهتمام بالجامعات والكليات الاهلية كونها مصدر اعداد الطلبة وتهيئتهم لبناء البلد الذي يتطلب الاعداد السليم لمواجهة العوامل الاقتصادية والسياسية والتنافسية , وجاهزية الخريجين لمواكبة متطلبات سوق العمل, لذلك لابد من بذل جهود كبيرة من قبل الباحثين ومتخصصي إدارة الاعمال لغرض تلافي حالات الفشل التي قد تصيب المنظمات التعليمية والجامعات والكليات الاهلية بشكل خاص وفي محافظة كربلاء تحديداً. والبحث بشكل حيادي عن سبل تطوير القادة والأساليب الإدارية وفق مقاييس ومواصفات الإدارة الحديثة في العالم.

ب- مبررات معرفية: نتيجة لقلة الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة والتي أشار لها الجانب النظري من الدراسة الحالية والتي تضمنت متغير القيادة الناعمة بأبعاده (مهارة العمل / التعاون الاجتماعي, مهارة الاتصال, مهارة المبادرة, مهارة القيادة, مهارة التنمية والتدريب, اتقان الشخصية, مهارة التخطيط والتنظيم, مهارة العرض/ تقديم الذات), ومتغير جاهزية الموظفين وأبعاده (البعد العاطفي, البعد السلوكي وبعد المتعمد), واخيرا متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وأبعاده (تنوع المهارة, اهمية المهمة, هوية المهمة, الاستقلالية وبعده التغذية العكسية) .

المبحث الثاني:

3. الجانب النظري:

3.1 مفهوم القيادة الناعمة:

يعتبر اول من طرح مفهوم القيادة الحديثة هو الأستاذ (M.S. Rao) هو والد ومؤسس "القيادة الناعمة" Leadership Consultants في الهند. وهو خبير عالمي في القيادة ومعلم قيادي مشهور عالمياً ومدرّب تنفيذي ومتحدث ومستشار وهو اول من تناول مفهوم القيادة الناعمة. تستند القيادة الناعمة على النظرية السلوكية, وقد عرف (Rao) القيادة الناعمة بأنها نموذج قيادة تكاملي وتشاركي وعلائقي وسلوكي يتبنى أدوات مثل الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفعالية, (Rao,2013,2). ويشير مفهوم القيادة الناعمة من وجهة نظر مجموعة من الباحثون والمفكرين لجذورها وتطورها المعرفي بأنها قد صنفت كمفهوم جديداً , وذلك للتغلب على تحديات أساليب القيادة الحالية , و تمت اضافته إلى العديد من العلوم التطبيقية والأدبيات وتزايد الاهتمام بمفهوم القيادة ودورها في منظمات الأعمال , (64 : 2010 , Sweetman). وتمارس القيادة الناعمة من خلال التعامل بالمهارات الشخصية , إذ يمكن ان تدمج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة , فإن القيادة تؤكد على الدور المهم للموارد البشرية الثمينة وتساعد على إدارة عواطف ومشاعر الافراد بنجاح, (Rao,2012,:28). وتعرف بأنها المشاركة الواسعة والماهرة في عمل القيادة. وطريقة لفهم التحسين المستدام, (Wilson,2021:6277). بينما عرفها (Abu Hatoum,2022:12) بأنها السمات والخصائص والعلاقات الاجتماعية , التي يتحلّى بها القائد الناجح المرن بقراراته المؤثرة بالآخرين , والتي تميزه عن غيره وتسهم في نجاحه , وتدعم موقفه .

3.2 أهمية القيادة الناعمة:

شهدت السبعون عاماً الماضية ثلاث موجات رئيسية من الاستقصاء المستمر , مما يعكس الاهتمام بالقيادة و الذي حفزتها التطورات النظرية والمنهجية , فضلاً عن العوامل السياقية مثل الحرب, والنمو الدراماتيكي للصناعات الجديدة , والركود , والعولمة , والتكنولوجيا , المخاوف الأخلاقية , والإقرار بأن القيادة يمكن أن يكون لها جانب مظلم ومشرق , وتنوع القوى العاملة خاصة فيما يتعلق بنوع الجنس على النقيض من بداياتها المحدودة (Lord,et al,2017,:1). كما و تعتبر القيادة الناعمة من أفضل الوسائل للحصول على أعلى مستوى عائد من الاستثمار برأس المال البشري في المنظمات , والذي يتحقق من خلال قيادة الأفراد , إدارة الأنشطة والموارد , والمعلومات (1-3 : 2005 , Kaipa et al). كما تلعب القيادة الناعمة دور مهم في خلق مناخ تنظيمي يدعم الابتكار لأولئك الذين يعملون داخل المنظمات ويرون أن قادتهم أكثر فعالية. (Isaksen& . Akkermans 190:,2011.)

3-3 ابعاد القيادة الناعمة:

تتباين الآراء لتحديد اهم المقاييس التي تستخدم لاستكشاف مهارات القيادة الناعمة ,حيث اتفق كل من (Crosbie,2005,47) (Sriruecha& Buajan,2017,1342), (Tang et al,2013,213), على مقياس مكون من ثمانية ابعاد والذي استخدمه الباحثون وهي كلاتي:-

اولاً: مهارة العمل / التعاون الاجتماعي : مهارات التعاون هي الطرق المحددة التي يتوقع من الأفراد أن يتصرفوا بها من أجل تحقيق أهدافهم , فمهارات التعاون هي قدرة الفرد على العمل بكفاءة وفعالية مع الآخرين في مهمة مشتركة. تتضمن هذه

القدرة سلوكيات احترام احتياجات ومساهمات الآخرين ، وبناء علاقة متبادلة المنفعة ، والتفاوض على حل مريح للجانبين لتحقيق أهداف الفريق التي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي, (Salleh et al, 2017, 400).

ثانياً: مهارة الاتصال او التواصل : أن مهارة الاتصال هي أهم المهارات الشخصية التي يجب اكتسابها , حيث تشمل مهارة الاتصال الاستماع والتحدث القراءة والكتابة والمهارات غير الشفوية, (Tang, 2018: 5).

ثالثاً: مهارة المبادرة: يمكن اعتبار المبادرة الشخصية متلازمة سلوكية لدى الأفراد ، وتظهر على شكل بداية فاعلة وذاتية الدوافع للعمل ، وتمتد لتتجاوز ما هو مطلوب بشكل رسمي في العمل . كما أشار (Frese et . al. , 1996) الى خمسة ميزات للمبادرة الشخصية وهي : (تتسق مع رؤية المنظمة , تمتد لفترات طويلة , لها هدف محدد وتطبيق ممتد , تقاوم العوائق , نابعه من داخل الافراد), (Habash, 2017: 34). وذكر (Akrawi, 2002) مهارات المبادرة هي نشاط إنساني يمارسه القادة ، يؤدي إلى إدخال شيء جديد يأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي اعتمادها إلى فوائد متعددة , (Sadq, 2019, 37).

وتعرف المبادرة بأنها مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، وإحداث الأشياء واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة. تتضمن المبادرة إنشاء مسارات مناسبة للعمل وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات وما إلى ذلك (Bennett, 2002).

رابعاً: مهارة القيادة : أشار كل من (Almowail&Jebur, 2021 , 3251) بأن هناك العديد من النظريات حول القيادة ، وهذا ليس من قبيل الصدفة حيث ارتبطت القيادة دائماً بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، تم تطوير عدة مناهج من قبل الباحثون في الإدارة لمفهوم القيادة ومن أهم هذه النظريات: نظرية السمات ، النظرية السلوكية ، النظرية الظرفية. حيث ركزت نظرية السمات على الخصائص الفردية التي تؤدي إلى نجاح القائد، ويعتبر (Gordon Allort) من رواد هذه النظرية ؛ فالقيادة بحسب هذه النظرية مرتبطة بجوهر شخصية القائد وميزاته وقدراته الفريدة التي تميزه عن غيره من الأفراد. حيث عرفها (Shabir, 2016, p. 34) القدرة في التأثير على سلوك الآخرين بأسلوب إبداعي وتوجههم نحو تحقيق هدف ما.

خامساً: مهارة التنمية و التدريب: عندما يتلقى الفرد تدريباً على ممارسة القيادة من المتوقع أن يتغير سلوكه بشكل كبير، ويشمل التدريب على حياتهم المهنية. القيادة، التوجيه والاتصال والإنجاز وتنمية مقدرات ممارسة الأدوار و التفكير التحليلي وكفاءة التعلم المستمر للقائد والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي والتدريب على التعاون العمل الجماعي حيث يجب على القائد أن يكون قادر على التعاون وبصريح جزء من الفريق في وحدة العمل (Baron&Agustina, 2017: 9) . وأشارت (Fnon, 2017: 17) لتدريب مهم لكونه نشاطاً يهتم بتزويد الأفراد والعاملين بالمعارف والمهارات ، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم إيجابياً ، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة ، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

سادساً: مهارة إتقان الشخصية: إتقان الشخصية سلسلة من الممارسات والمبادئ والمهارات التكيفية مثل (رفع الوعي أو ما وراء المعرفة أو استخدام الصور وتأطير الأحداث وإعادة تشكيلها أو دمج المنظورات الجديدة أو الرؤية الشخصية أو التوتر الإبداعي أو الالتزام بالحقيقة), (Al-Hadrawi, 2020: 213). وتشير الفعالية الشخصية / الإتقان الشخصي إلى المسؤول الذي يسعى إلى فهم واستغلال نقاط القوة الشخصية ويسعى لبناء الكفاءة في مجالات الضعف. وبالمثل ، فإن المسؤول الذي يتمتع بهذه الخاصية يكون ملتزماً شخصياً ويعمل بنشاط على تحسين نفسه باستمرار ، ويسعى بنشاط إلى التعلم / التطوير الذاتي لتعزيز الأداء , (Tang et al , 2013, 217).

سابعاً: مهارة التخطيط والتنظيم : يشير التخطيط والتنظيم إلى المسؤول الذي يحدد الأهداف قصيرة وطويلة المدى ، ويستخدم موارد أخرى لتحقيق الأهداف المخططة ، في بيئة العمل اليوم ، لم يعد بإمكان الأفراد الاستمرار في العمل بمعزل عن الآخرين أو عن طريق الأوامر. ومن ثم ، فإن القادة ليس لديهم سيطرة على موظفيهم ، ووظيفة القادة هي العمل كقادة ذوي رؤية ، يساعدون الموظفين على التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على أنشطتهم , (Md Shahid, 2012, 486). كما أشار (Miro, 2017: 322) الى القدرة على تحديد الأولويات والبداية بالأهم ثم المهم ، والقدرة على تخطيط وإدارة الوقت والمهام . وتنتمى في ترتيب الأولويات ، إدارة الوقت ، الالتزام بالمواعيد اتخاذ القرارات المناسبة

ثامناً: مهارة العرض/ تقديم الذات: إن تحقيق الذات هو مصطلح يستخدم لوصف مظهر (تحقيق) إمكاناتنا كبشر يتجاوز احتياجات البقاء الأساسية وهو طريقة جيدة لوصف التعلم مدى الحياة (Farr and Brazil , 2009, :7). تسمى أيضاً بالكاريزما وهي خصائص شخصية يتمتع بها الفرد المسؤول يستطيع من خلالها اقناع الآخرين وجذب انتباههم والهامهم بطريقة غير عادي (Miro, 2017: 322).

4. جاهزية الموظف للتغيير:

4.1 مفهوم جاهزية التغيير:

تنطلق فكرة الجاهزية كمفهوم اساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبير المسبق ويقال في اللغة : تجهز فلان للأمر أي استعد وتهيء لمواجهة , (Jarnaz& Bahilil , 2021: 5). أشار (Madison, 1994: 392) بأن جاهزية العاملين للتغيير ولدت من رحم نظريات ودراسات علم الاجتماع وعلم النفس بشكل خاص. وقد طور (Lewin) عالم النفس التنظيمي ، واحد من أقدم نماذج التغيير. حدد ثلاث مراحل لفهم أطار التغيير التنظيمي ، وهي إلغاء التجميد (unfreezing)، التحرك (moving) وإعادة التجميد (refreezing) ، ويعد هذا النموذج الذي تطورت منه نظريات التغيير الأخرى ، كما تعتبر بحث (Kotter , 1996) المكونة من مجموعة خطوات تتضمن المرحلة الأولية من إلغاء التجميد تحديد الأساس المنطقي لضرورة تغيير الوضع الحالي، والخطوات المطلوبة لتقليل العوامل

المؤثرة التي تحافظ على الوضع الراهن للسلوك التنظيمي و المرحلة المتحركة هي مرحلة التغيير التي تغير السلوك التنظيمي إلى الحالة الجديدة المرغوبة. أخيرًا ، إعادة استقرار السلوك التنظيمي لبداية جديدة. (). وقد عرف (:75, 2021, madwaspari et al) الجاهزية على أنها ثقة الموظف في أنه يمكنه تنفيذ التغييرات المقترحة. كما تعرف أنها الدرجة التي يتم فيها تقييم تجربة التغيير بشكل متزايد لتحسين القدرة على تعزيز الدعم أو قبول التغيير و المبادرات من خلال استعداد الافراد ومعتقداتهم. (Emam.et al,2022:2).

2-4 أهمية جاهزية التغيير :

نرى في عالم اليوم أصبحت جاهزية المنظمات ضرورة أساسية لا يمكن تجاهلها , فلم يعد التغيير عملية بسيطة أو عملية استثنائية تقدم عليها المنظمات بسبب التقدم في بعض مكوناتها أو من أجل تقليد الآخرين, ان التغيير في عالم اليوم هو عنوان نجاح المنظمات , ويمكن تحديد الجاهزية من خلال معدل تطور التكنولوجيا في المنظمة الحالية, السرعة التغيير مقارنة بقدرة الناس على التعلم ومواكبة المتطلبات, (, 2021:10, Alolabi). وتأثر جاهزية الموظفين للتغيير من منظور نظرية التبادل الاجتماعي, حيث تصف نظرية التبادل الاجتماعي كيف يؤدي توفير الموارد الخارجية القيمة (على سبيل المثال , الموارد من المنظمة) إلى شعور الموظفين بالالتزام بالمعاملة بالمثل بموقف اجتماعي إيجابي, (Wulandari et al,2022:25).

3-4 ابعاد جاهزية التغيير:

استند اغلب الباحثين في دراساتهم أمثال (Tappin,2014:50) , (Fagernæs,2015:32) , (Piderit,2000: 329) لهذه الخصائص. وبعد اطلاع الباحثون لمجموعة دراسات فقد استندت في البحث الحالية الى مقياس, (Roemer,2021:8) : كونها تتناسب البحث الحالية والتي تشتمل على ثلاثة ابعاد وهي كلاتي :-

أولاً: البعد المعرفي: لكي تساعد المنظمات الموظفين على التحفيز والجاهزية للتغيير , من الضروري أن يفهم المدراء والقادة والمتخصصون كيفية تطوير المنظمات من خلال خلق الجاهزية للتغيير حيث يمثل أحد الأدوار الأساسية لتنمية الموارد البشرية في الأعمال التجارية اليوم في تركيزه على التعلم والتغيير في جميع أنحاء المنظمة (المستويات التنظيمية والعملية والأفراد) وغالبًا في مجموعة متنوعة من المجالات (مثل المهمة والهدف وتصميم الأنظمة والقدرة والدافع- , والخبرة), نظرًا لأن التغيير أساسي جدًا لأي مشارك في تنمية الموارد البشرية (التطوير التنظيمي, التدريب والتطوير و التطوير الوظيفي) , فإن الفهم الأعمق والمعرفي لمرحلة الجاهزية يمكن أن يثري عمل أي ممارس , (Madsen et al,2005:214). لذلك يرى الباحثون ان البعد المعرفي يشير لـ " معتقدات الموظف فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير".

ثانياً : البعد العاطفي : التعاطف هو أن يكون لديك مشاعر مع شخص ما بنفس الطريقة, التعاطف سيجعل الشخص يفهم عاطفياً وفكرياً , من تلك التي يعاني منها الآخرون, (Masturah et al,2018:50). وتشير المكونات العاطفية للجاهزية للتغيير للحالة التي تتكون من مشاعر منفصلة ومختلفة نوعياً مثل الحب والكراهية والبهجة والحزن والسعادة والانزعاج والهوء والإثارة والملل والاسترخاء والغضب والقبول والاشمئزاز والفرح والحزن, (Rafferty et al., 2011:143). فقد أشار Carr (2001) إلى أن دور التأثير أو العاطفة في المنظمات تم تجاهله عمومًا لصالح الدراسات التي أكدت على المجال المعرفي للاستجابات للتغيير , على الرغم من أن التغيير يثير مشاعر عميقة ؛ لقد توقعوا أن هذا قد يكون بسبب ذاتية الظاهرة. كما اضاف لذلك Carr أن أدبيات التحليل النفسي اعتبرت أن العواطف والعاطفة تعتبر مؤثرة , تتجذر مظاهرها في العمليات العقلية التي قد لا يفهمها الأفراد الذين يختبرونها , (Tain,2014:56). واخيرا يرى الباحثون ان البعد العاطفي يشير لـ - التغيير في مشاعر وعواطف الافراد بشكل إيجابي".

ثالثاً: البعد السلوكي / المتعمد: ترتبط جاهزية الفردي للتغيير مع معتقدات الناس ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وإدراكهم للقدرة الفردية والتنظيمية على إجراء هذه التغييرات بنجاح, الجاهزية هي حالة ذهنية حول الحاجة, إنها مقدمة معرفية لسلوكيات المقاومة أو الدعم, الجاهزية للتغيير ليس عنصراً ثابتاً للأفراد أو الأنظمة, قد يختلف بسبب تغير الظروف الخارجية أو الداخلية , أو نوع التغيير الذي يتم إدخاله , أو خصائص المتبنين المحتملين ووكلاء التغيير, وبالتالي , فإن التدخلات لتعزيز الاستعداد ممكنة , يمكن أن يحدث التغيير في ظل ظروف الاستعداد المنخفض , بالطبع , لكن أبحاث العلوم السلوكية تشير إلى أن احتمالية النجاح تقل عندما يؤدي ضعف الاستعداد إلى انخفاض الدافع للتغيير أو المقاومة النشطة, (Madsen et al,2005:216). وأخيرا يرى الباحثون ان البعد السلوكي / المتعمد يشير لـ " نوايا الافراد من خلال سلوكيات مبادرات التغيير للمواقف".

5. الخصائص المرتبطة بالوظائف:

1-5 مفهوم الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

تصف نظرية خصائص الوظيفة الذي قدمها كل من (Hackman and Oldham, 1976, 1980) العلاقة بين خصائص الوظيفة والاستجابات الفردية للعمل. حيث تحدد النظرية حالة المهمة التي من المتوقع أن يزدهر فيها الأفراد في عملهم, (Faturochman,1997:1). وقد تأسست نظرية العاملين لـ Herzberg حول دافع العمل هي الأولى للتعامل مع ظروف العمل ومن خصائص العمل نفسه, لكن فشلت منشورات Herzberg الأولية لـ "نظرية العاملين" في الخمسينيات من القرن الماضي في الممارسة العملية. لم تقنع النظرية الباحثين تمامًا أنه يمكن استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال مبادرات إعادة تصميم الوظائف, (Leblanc,2013:56). وبحلول عام 1975 , عندما بدأ يبحث إضافي لدعم نظرية Herzberg الأصلية , حيث طور (Hackman and Oldham) نموذج خصائص الوظيفة عام (1975). وقد ذكر (Michailidis & Dracou, 2011) انه تم تصميم نموذج خصائص الوظيفة لتحديد أوجه القصور في الخصائص

الوظيفية التي يتصورها العامل. وقد تم تطوير نموذج خصائص الوظيفة عام (1976-1980) من قبل Hackman and Oldham (Oldham), حيث يتنبأ نموذج خصائص الوظيفة بتأثير الخصائص الوظيفية مثل تنوع المهارات ، وهوية المهمة ، وأهمية المهمة ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية، على الرضا الوظيفي للموظف من خلال الحالات النفسية مثل جدوى التجربة ، والمسؤولية من ذوي الخبرة ، ومعرفة النتائج. ومن أبرز تعاريف نظرية خصائص الوظيفة بأنها وصف العلاقة للخصائص العمل والاستجابات الفردية للعاملين نحو العمل ، حيث تحدد النظرية حالة مهمة العمل التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد العاملين في عملهم (Dehliz et al., 2018: 171) ويعرف بأنه نموذج صمم لقياس وتشخيص خصائص الوظيفة ومميزاتها التي تؤثر على الحالة النفسية للعاملين ، مما يؤدي إلى خلق حافز داخلي عالي لديهم اتجاه العمل (Zalloum, & Younes, 2022:8).

5-2 أهمية الخصائص المرتبطة بالوظيفة:

يعد تصميم الوظيفة أحد العناصر المهمة التي تقرر شعور الموظفين جيداً أو سيئاً فيما يتعلق بعملهم. بدأت النظريات المتعلقة بتصميم الوظيفة أو إعادة تصميمها باختراع نهج الإدارة العلمية لـ FW Taylors، ويعد نهج (Taylor) ك طرق مقترحة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، لكن شدد علماء آخرين مثل Mayo على أهمية العلاقات الإنسانية، في هذا الصدد فكر Mayo والمنظرون و الإدارات الأخرى كان بمثابة توجيه للمتابعين للتفكير في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العوامل الجانبية البشرية. جاءت نظريات الخصائص الوظيفية أيضاً لحل مشكلة مستوى الرضا والتحفيز للموظفين بهدف زيادة الإنتاجية والربحية، (Aloysius, 2011:3). ومما تجدر الإشارة إليه، يتم تحديد خصائص الوظيفة أيضاً كوسيط لتأثيرات القدرة المعرفية على الرضا. كما ذكرنا أعلاه ، فإن العلاقة بين القدرة المعرفية والرضا تفسر بفرضية الجاذبية ، حيث يجذب الموظفون نحو الوظائف التي تتطلب قدرة تتناسب مع قدراتهم المعرفية، (Allison, 2008:33). كما ان استخدام نموذج خصائص الوظيفة يساهم بتفسير سلسلة من الأحداث التي تربط الخصائص الفعلية للوظائف والخصائص المدركة والاستجابات العاطفية للأفراد، ويقترح النموذج أن خصائص الوظيفة الفعلية تحدد وتؤثر على دوافع العمل العاطفية ، كما ان الخصائص المرتبطة بالوظيفة وكما يدركها شاغل الوظيفة هي التي تؤثر على دوافع واتجاهات الأفراد ، (Abu Arab & Abu Swerh, 2020: 279) .

5-3 ابعاد ومقاييس الخصائص المرتبطة بالوظائف :

تم اختيار نموذج Hackman and Oldham ، كونه مناسب لتطبيقه على البحث الحالية من خلال بحث كل من (Allison, 2008: 25)، (arker, 2017)، و بحث (Moras & ashya, 2021) واهم الابعاد المستخدمة لقياس البحث .
أولاً: بعد تنوع المهارة: تشير تنوع المهارات الى الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم العامل مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب التي تمكنه من إنجاز عمله بشكل سليم ، حيث كلما كان العمل يتضمن أنشطة متنوعة ، كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم، (Abu Arab, & Abu Swerh, 2020:280) إضافة الى ذلك ان تنوع المهارات هي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل ، بما في ذلك استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة ، عندما يتم منح الموظفين فرصة للاستفادة القصوى من مواهبهم ومهاراتهم ، فإنهم يعتبرون الوظيفة وسيلة لإرضاء تطلعاتهم ، حيث عرف Jex (2002) و Johari et al. (2011) التنوع على أنه مجموعة من المهارات والمواهب التي يستخدمها شاغل الوظيفة لأداء وظيفته ، وتعد وظيفة الرئيس التنفيذي هي أفضل مثال على استخدام مجموعة متنوعة من المهارات مثل: المهارات الكمية ، ومهارات التعامل مع الآخرين ، والمهارات التحليلية ، وإعداد الميزانيات ، وحل النزاعات ووضع استراتيجيات طويلة الأجل، (Kiyani et al, 2018:818). يمكن تعريف بعد تنوع المهارة بـ قدرة الموظفين بالقضاء على الروتين ورتابة العمل من خلال مواهبهم في تنوع مهارات انجاز مهام العمل.
ثانياً: بعد هوية المهمة: وصفت هوية المهمة بأنها "الدرجة التي تصل إليها الوظيفة ويتطلب إكمال جزء "كامل" يمكن تحديده للعمل - أي القيام بعمل من البداية إلى النهاية مع نتائج مرئية، (Oldham Hackman and, 1975:161) و (Leblanc, 2013:25). (على سبيل المثال ، القيام بعمل من البداية إلى النهاية مع حصيللة عمل مرئي). (Aloysius, 2011:5). كما أشار كل من (Moras & Kashya, 2021: 6500) ويمكن ان نعرف الخصائص المرتبطة بالوظيفة بأنه تهتم هوية المهمة بجانب مشاركة الموظف في الوظيفة و يختبر الموظف جدوى أكبر في عمله عندما ينخرط في العمليات الكاملة للعمل.

ثالثاً: بعد أهمية المهمة: هي درجة تأثير الوظيفة بشكل كبير على حياة الأشخاص الآخرين ، سواء كان هؤلاء الأشخاص في المنظمة المباشرة أو في العالم بأسره، (Aloysius, 2011:5). وأشار كل من (Abu Arab, & Abu Swerh, 2020:280) الى أهمية المهمة بأنها قيمة أو تأثير العمل على الغير ، بمعنى ما دور الوظيفة وأهميتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة ، كما وتشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وأضاف كل من، (Moras & Kashya 6500:2021)، إنها تهتم بمدى خلق المهمة التي يؤديها الموظف اختلافاً في حياة الآخرين. يشعر الموظف بمزيد من المعنى عندما يساهم عمله في تحسين حياة الآخرين. (Grant and arker, 2009) كما اكد النظر العلائقية الأوسع مؤخراً على أهمية المهمة والاتصال بالمستفيدين لزيادة تصورات الأفراد عن التأثير الإيجابي لعملهم على الآخرين ، وتعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي، (Knight & arker, 2019:7). لذلك يمكن ان يعرف الباحثون بعد أهمية المهام بأنها درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على الآخرين.

رابعاً: بعد الاستقلالية بالعمل: يهتم بمدى الحرية التي يشعر بها الموظف في عمله. يواجه الموظف المزيد من المسؤولية في عمله عندما يُمنح الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. في الوقت الحاضر يطلق عليه الملكية والمسؤولية. (Moras & Kashya, 2021: 6500). تعرف الاستقلالية بأنها الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة واستقلالية وحرية تقديرية للموظف في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذه, (Hackman and Oldham, 1975:162).

خامساً: بعد التغذية العكسية: تشير التغذية العكسية الى الدرجة التي يوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تطلبها الوظيفة للفرد معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه. كما أنه إذا تم منح العامل تغذية عكسية ومعلومات كافية فإن ذلك يعطي العامل معرفة عن نتائج عمله وقدرة على تقييم ذاته وكشف جوانب القوة والضعف في أدائه, مما يمكنه من تطوير أدائه ويرفع من مستوى دافعيته للعمل, (Zaher, 2016:3). وقد وردت عدة تعريفات للتغذية العكسية منها بأنه الحصول على معلومات واضحة للفرد فيما يخص مستوى أدائه ونتائج عمله (El Sawy, 2019:207). كما تُعرّف التغذية العكسية من الوظيفة بأنها تعليقات مباشرة من الوظيفة نفسها أو معرفة أنشطة العمل الخاصة بالفرد, (Schulze et al, 2023:5). وأخيراً يمكن للباحث ان يعرف بعد التغذية العكسية بأنها المعلومات المتوفرة عن إنجازات العاملين ونتائجهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمهم.

المبحث الثالث

6. الجانب التطبيقي للبحث:

6.1 اختبار الثبات لأداة القياس:

اذ يستهدف قياس ثبات الاستبانة التحقق من الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة والابعاد ككل عند نقاط زمينه مختلفة بحيث تبقى النتائج نفسها او قريبة جدا منها (وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هو نسبة (0.70) او اعلى اذ يبين جدول (1) ان كرونباخ الفا ولمتغيرات البحث كانت ضمن نسب ثبات عالية ومقبولة احصائياً.

جدول (1) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا
القيادة الناعمة	0.97
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	0.89
جاهزية الموظف للتغيير	0.82

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

6.2 وصف متغيرات البحث:

تتعلق الفقرة الحالية بالتحقق من طبيعة التوافر لمتغيرات الدراسة الثلاثة المتغير المستقل (القيادة الناعمة) والمتغير الوسيط (الخصائص المرتبطة بالوظيفة) والمتغير المعتمد (جاهزية الموظف للتغيير) من وجهة نظر المنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة وفقاً لأطوال الفئات (1-1.80 مرتفع) (1.81-2.60 مرتفع) (-3.40-2.61 معتدل) (3.41-4.20 مرتفع) (4.21-5 مرتفع جداً), اذ يبين جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات ويتضح ان اعلى وسطاً حسابياً كان من نصيب متغير جاهزية الموظف للتغيير وهو بمستوى مرتفع بينما بالمرتبة الثانية حل متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في حين متغير القيادة الناعمة ضمن في المرتبة الاخيرة وبمستوى قناعة بتوافره مرتفعة.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير القيادة الناعمة (n=281)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	متغير القيادة الناعمة	3.71	.948	0.74	مرتفع	الثالث
2	متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة	3.72	.882	0.74	مرتفع	الثاني
3	متغير جاهزية الموظف للتغيير	3.77	.872	0.75	مرتفع	الاول

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

6.3 اختبار الفرضيات:

يتعلق اختبار الفرضيات بجانبين الاول هو علاقات الارتباط والثاني مختص بالتأثير بين المتغيرات التأثير المباشر وغير المباشر, كما يلي:

6.4 اختبار فرضيات الارتباط:

يبين الجدول (3) علاقات ارتباط بين متغيرات البحث اذ يتضح ان هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وجاهزية الموظف للتغيير اذ بلغت على التوالي (639-644). كما بلغت علاقة الارتباط بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير (723). وهي نسبة ارتباط قوية.

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة بأبعاده وجاهزية الموظف للتغيير

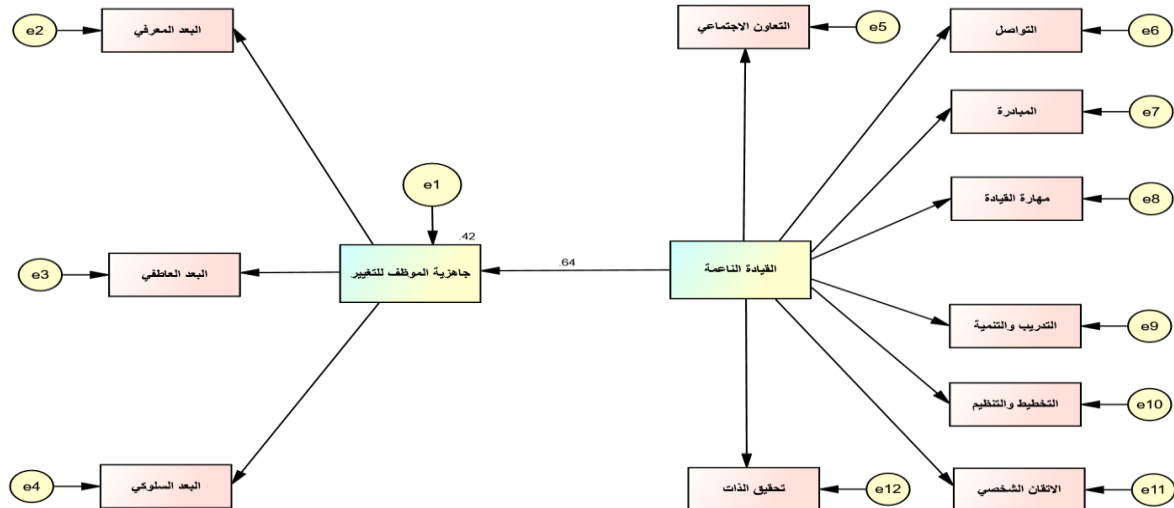
جاهزية الموظف لتغيير	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	القيادة الناعمة	
	Pearson Correlation	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	281	281
جاهزية الموظف لتغيير	Pearson Correlation	.644**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	281	281

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

6.5 اختبار الفرضيات:

أ. فرضية التأثير الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين متغير القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير) يبين الشكل (1) تحقق تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية إذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.64) وهذا يعني أن متغير القيادة الناعمة يؤثر طردياً في متغير جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (64%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة بلغت (14.101) وان (R^2) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن متغير القيادة الناعمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

شكل (2) فرضية التأثير الأولى



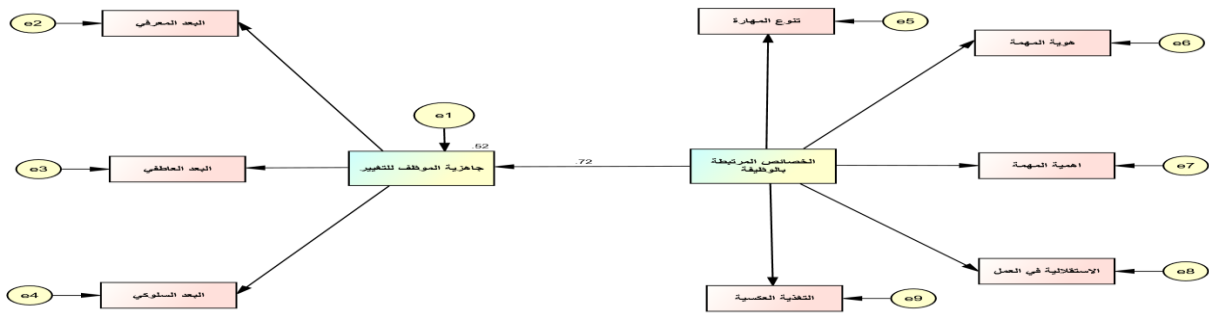
جدول (4) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير

المتغير	المسار	المتغير	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	<---	القيادة الناعمة	.644	.592	.042	14.101	***

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

2. فرضية التأثير الثانية: (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير) الشكل (2) يبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في مستوى جاهزية الموظف للتغيير، بمعامل تأثير معياري (0.72) وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الخصائص المرتبطة بالوظيفة للمنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في جاهزية الموظف للتغيير بنسبة (72%) وتعد هذه القيمة معنوية لان قيمة النسبة الحرجة (17.499) كما يتضح ان معامل التفسير (R^2) (0.52) وهذا يعني بأن متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في جاهزية الموظف للتغيير.

شكل (3) اختبار فرضية التأثير الثانية



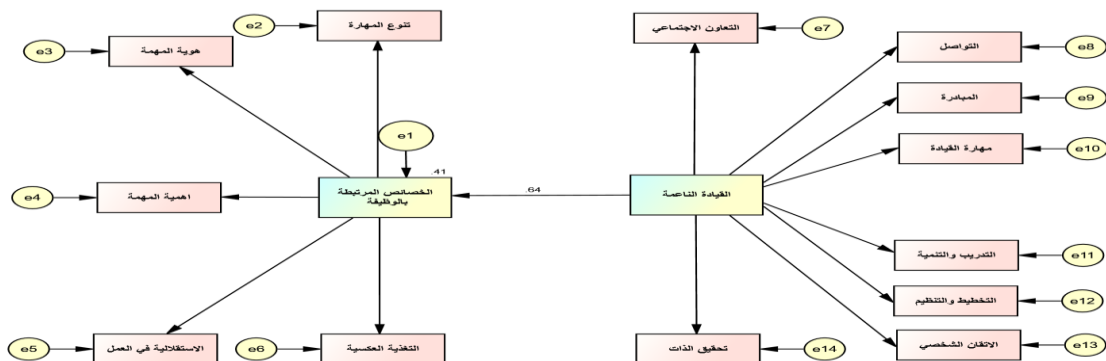
جدول (5) تقديرات نموذج التأثير بين الخصائص المرتبطة بالوظيفة و جاهزية الموظف للتغيير

المتغير	المسار	المتغير	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
جاهزية الموظف للتغيير	<---	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.723	.762	.044	17.499	***

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

1. الفرضية التأثير الثالثة: (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة) الشكل (3) يبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الناعمة في مستوى الخصائص المرتبطة بالوظيفة ، بمعامل التأثير المعياري (0.64) وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الناعمة المنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في الخصائص المرتبطة بالوظيفة بنسبة (64%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (14.101) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) وان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.41) وهذا يعني بأن متغير القيادة الناعمة يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في الخصائص المرتبطة بالوظيفة.

شكل (4) اختبار فرضية التأثير الثالثة



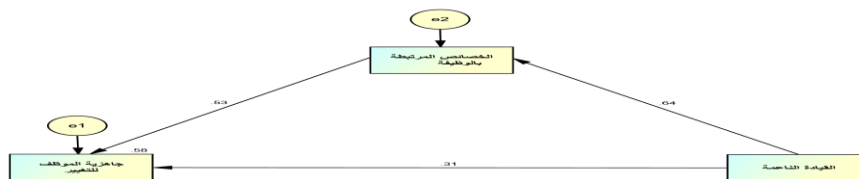
جدول (6) تقديرات نموذج التأثير بين القيادة الناعمة و الخصائص المرتبطة بالوظيفة

المتغير	المسار	المتغير	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	<---	القيادة الناعمة	.639	.557	.040	13.893	***

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

2. الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير عن طريق الخصائص المرتبطة بالوظيفة) يبين شكل (4) مسارين الاول اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.

الشكل (5): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



يتضح وجود تأثير مباشر بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير بوجود المتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة اذا بلغ (B=0.309, P<.01) وهو تأثير معنوي, اما عن التأثير غير المباشر فيبين شكل (4) وجدول (7) بأن هناك قدرة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في نقل التأثير من المتغير المستقل القيادة الناعمة الى المتغير جاهزية الموظف للتغيير وبمقدار تأثير كان (Indirect effect B=0.336, P<.01).

جدول (7) مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الخصائص المرتبطة بالوظيفة	<---	القيادة الناعمة	.639	.557	.040	13.893	***
جاهزية الموظف للتغيير	<---	الخصائص المرتبطة بالوظيفة	.526	.554	.053	10.425	***
جاهزية الموظف للتغيير	<---	القيادة الناعمة	.309	.284	.046	6.123	***

المصدر اعداد الباحثون باعتماد نتائج برنامج Amos

الجدول (8): قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	R ²
القيادة الناعمة---جاهزية الموظف للتغيير	0.309	-	0.58
القيادة الناعمة---< الخصائص المرتبطة بالوظيفة---جاهزية الموظف للتغيير	-	0.336	

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

كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير (R²) كانت (0.58). اذ تبين هذه النتيجة ان المتغير المستقل القيادة الناعمة والمتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة يفسران بنسبة (58%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد جاهزية الموظف للتغيير، وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط الخصائص المرتبطة بالوظيفة اعتمد البحث

على اختبار Bootstrap فمن خلال النظر في جدول (9) يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت (0.002) وهي قيمة اقل من مستوى (5%) فضلا عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا (اذا كانت الاشارة متشابهة للحددين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل عدم وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان الخصائص المرتبطة بالوظيفة هو متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

جدول (9) الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثاني لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
القيادة الناعمة الى الخصائص المرتبطة بالوظيفة الى جاهزية الموظف للتغيير	0.262	0.420	0.002

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج Amos

واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير.

المبحث الرابع

7. النتائج والتوصيات:

7.1 الاستنتاجات:

- 1- تبين وجود دعم لقبول وتحقيق فرضية الارتباط الرئيسة الاولى بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير , حيث كان اتجاه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر متغير القيادة الناعمة وتوافر متغير جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود قناعات المنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة الحالية.
- 2- انسجام إجابات عينة الدراسة (الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة) عند بعد مهارة القيادة , حيث تبين ان الافراد يدركون طرق تعامل قيادتهم المتسمة بالهدوء عند الازمات خصوصا , ويحرصون على مساعدة الافراد في تجاوزها والاستفادة منها.
- 3- تحقق فرضية الارتباط الرئيسة الثانية بين متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير , وان هناك تلازم طردي بين توافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة وارتفاع جاهزية الموظف للتغيير ضمن حدود قناعات المنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة الحالية.
- 4- ظهور مستوى معين من القيادة الناعمة وارتباط ذلك الظهور بالخصائص المرتبطة بالوظيفة, توافر متغير القيادة الناعمة وتوافر متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة ضمن حدود قناعات المنتسبين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقيق فرضية الارتباط لمتغير القيادة الناعمة ومتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة.
- 5- توسط متغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في العلاقة بين القيادة الناعمة وجاهزية الموظف للتغيير, وبعد التحقق تبين أن هناك قدرة لمتغير الخصائص المرتبطة بالوظيفة في نقل التأثير من المتغير المستقل القيادة الناعمة الى المتغير جاهزية الموظف للتغيير.

7.2 مقترحات الدراسة المستقبلية:

توطئة:

تبنى الباحث هذه الدراسة للاهتمام بإظهار توسط دور الخصائص - المرتبطة بالوظيفة بين متغير القيادة الناعمة ومتغير جاهزية الموظف للتغيير، وفي ضوء ما افرزته دراسة هذه المتغيرات فأنا الباحث يدعو الباحثون في دراساتهم المستقبلية الى:

- 1- اجراء دراسة تستند على نموذج (Weiner) لجاهزية الموظف للتغيير تستند على التصميم المشترك والاعتقاد المشترك على مستوى المجموعات او الفرق بدلا من المقاييس المستخدمة لتحليل الفرضيات التي تم بناء الدراسة الحالية عليها والتي تقيس مستوى تأثير متغيرات الدراسة على المستوى الفردي.
- 2- تطوير اختبار للمتغيرات ذاتها وتطبيق الدراسة في عدد اكبر من الجامعات الاهلية الأخرى وبحجم عينة اكبر, وذلك بسبب تزامن الدراسة الحالية مع انسحاب اعداد كبيرة جدا من التدريسيين والموظفين الإداريين من الجامعات المبحوثة بسبب شمولهم بالتعيين الحكومي .
- 3- تطبيق دراسة مقارنة لدور المهارات الناعمة والمهارات الصلبة على مستوى المنظمات لعينة اكبر تشمل التعليم العالي والبحث العلمي (قطاع الصناعة او القطاع المصرفي).
- 4- اختبار دراسة بتصميم تجريبي كتطبيق نموذج شركة (Inc-International) Tero للقيادة الناعمة, تتضمن برامج تنمية المهارات القيادية الناعمة من خلال التدريب على المهارات الشخصية التي تمتد من ستة إلى ثمانية أشهر على عينة تمثيلية .

- 5- دراسة العلاقة بين الخصائص المرتبطة بالوظيفية والحالات النفسية ، أو العلاقة بين الحالات النفسية ونتائج العمل لـ (Hackman & Oldham) , وتطبيق العلاقة على عينة قصدية مثل القيادات في التعليم العالي لاختبار الأداء الموثق أو الرضا الوظيفي .
- 6- اجراء دراسة شاملة اكثر تمثيلاً لمختلف الفئات و التخصصات والمؤهلات والخبرات حيث تناولت الدراسة جاهزية الموظفين الإداريين فقط للتغير واعتبرتهم وحدة التحليل , لذلك يمكن اختبار أنموذج الدراسة لغير الإداريين وبتوسط رقابة العمل أو التماثل التنظيمي.

المصادر:

- 1- Abu Arab Heba, & Abu Swerh Ayman. (2020). **The reality of applying the work characteristics model from the viewpoint of workers in the University College of Applied Sciences in the southern governorates-Palestine**. Journal of Palestine Technical College for Research and Studies, 7(1), 265-300.
- 2- Abu Hatoum, Rola, Muhammad Mahmoud. (2022), **"The Degree of Practicing Soft Leadership Skills by Heads of Departments in Jordanian Private Universities in the Capital Governorate, Amman, from the Point of View of Faculty Members,"** Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
- 3- Ajeel. Samia, 2022, **The interactive role of proactive socialization according to the relationship between positivity in the workplace and workers' readiness for organizational change** , thesis. University of Karbala, p.: 111.
- 4- Al-Baghdadi. Adel Hadi, (2008), **the relationship between the characteristics of the learning organization and readiness for change, a comparative study in two colleges of private higher education in Baghdad**, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (10), Number (1).
- 5- Al-Hadrawi, Rafid and Muhammad, Jamal, (2020), **soft leadership skills to achieve organizational development: an analytical study of the opinions of a sample of employees of the Technical Institute in Sulaymaniyah**, Islamic University Journal, for Economic and Administrative Studies, Islamic University, Gaza, 28 (3), p. :20-233.
- 6- Allison, L. (2008). **Job satisfaction and job performance: Is the relationship serious** (Doctoral dissertation, MA Thesis]. Texas: A&M University).
- 7- Alolabi, Y. A, Kartinah Ayupp, and Muneer Al Dwaikat. (2021). **Issues and Implications of Readiness to Change**, Administrative Sciences, Adm. Sci 11: 14.
- 8- Aloysius, M., & Christy, S. M. (2011). **The moderating effect of employees' growth need strength on the relationship between job characteristics and job satisfaction**. Available at SSRN 2186300.
- 9- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). **Reflections: Our journey in organizational change research and practice**. Journal of Change Management ,vol 9,on(2), 127- 142. doi:10.1080/14697010902879079.
- 10- Barber, Veronica A.,(2010)) **"A Study of Change Readiness: Factors That Influence the Readiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative."**. Education Doctoral. Paper 36.
- 11- Faturochman, M. A. (1997). **The job characteristics theory: A review**. Buletin Psikologi UGM.
- 12- Fnon, Randa Salman Muhammad Ali, (2017), **electronic training in Palestine**, Hebron University, College of Graduate Studies, Business Administration, master's thesis.
- 13- Habash. Salah Ali Muhammad, (2017),**The Impact of the Quality of the Education Management Information System (EMIS) on the Initiative and Administrative Creativity of UNRWA Directors in the Gaza Strip**, for a master's thesis in the Faculty of Commerce - The Islamic University in Gaza.
- 14- Jarnaz. Ahmed Khaled, Al-Bahilil. Fatima Abdel Majeed, (2021), **The readiness of Libyan non-profit institutions to bring about organizational development to improve the quality of institutional performance (field research on the Natural Sciences and Technology Research Authority)**, the Natural Sciences and Technology Research Authority.
- 15- Jebur.W.A, Almowail.T.F.A,(2021), **The Role Of Visionary Leadership In Reducing The Financial Failure Of Banks: An Exploratory Study In A Sample Of Iraqi Commercial Banks**, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No. 7, 3250- 3263.
- 16- Khaled Abdel Dahliz, Abdullah Ali Al-Yaqoubi, & Youssef Hussein Ashour. (2018). **The impact of work characteristics on the motivation and job satisfaction of freelancers in the field of information and communication technology in the Gaza Strip**. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, 26(1).
- 17- Kiyani, A. A., Ayupp, K., & Rasool, S. (2018). **Construct validation of job characteristics in an Asian context: an evidence among academicians in private universities in Pakistan**. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 816-832.
- 18- Leblanc, C. M. (2014). **The relationships between job characteristics and job satisfaction among call center workers**. St. John Fisher College.

- 19- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). **anReadiness for organizational change: do organizational commitment and social relations in the workplace make a difference?**. Hum resource development quarterly, 16(2), 213-234.
- 20- Madwaspari, Hedayat.D, Burwanto.A,(2021), **Managing employee performance: from leadership to readiness for change**, international journal of social and management studiesIJOSMAS ,V02,No(01).
- 21- Masturah, T. F., Mariatin, E., Danta, E., & Ginting, J. (2018). **The Influence of Change Readiness on Quality of Communication and Participation of Employees in PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Medan**. International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT),vol 8,On(1), 48-59.
- 22- Miro, Sherzad Taha, (2017), **The Role of Soft Skills for Administrative Leadership in Organizational Improvisation (An Exploratory Research of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the Faculties of Duhok University**, Duhok University Journal, (Humanities and Social Sciences), Volume (20), Number (2)).
- 23- Moras, M. (2021). **Influence of Job Characteristics on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study**. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 6499-6506.
- 24- Rafferty, A.E., Jimmieson, N., Armenakis, A. (2012). **Change readiness: a multilevel review**, Journal of Management, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>.
- 25- Rao .M.S,(2013), **Soft leadership: a new direction to Leadership** , Q Emerald , VOL. 45 NO. 3 2013, pp. 143-149.
- 26- Rao, M. S. (2012). **Soft leadership: Make others feel more important. Leader to Leader**, (64), 27-32.
- 27- Sadq. Zana Majed , (2019). **The role of leadershi soft skills in romoting the learning entrereneurshi,, Deartment of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq)** Journal of rocess Management New Technologies, International Vol. (7), No (1).
- 28- Salleh.K.M, Nor.L.S, Mimi.M.M and Lai.C.S,(2017), **Assessing soft skills comonents in science and technology rograms within Malaysian Technical Universities**, Songklanakarin J. Sci. Technol,vol(39),No (3).
- 29- Shabeer, Ramadan Salah, (2016), **soft skills and their relationship to entrepreneurial tendencies among students of technical and vocational colleges in Gaza Governorate**, master's thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University.
- 30- Shah Naimatullah , Shah.S.G.S,(2010), **Relationshis between employee readiness for organisational change, suervisor and eer relations and demograh**y, Journal of Enterrise Information Management Vol. 23 No.(5).
- 31- Shahid S, Asiabhinti M. (2012), **The Importance of Soft Skill for Leader**, 1st International Conference on Innovation and Technology for Sustainable Built Environment, 16-17 April 2012, Perak, Malaysia.
- 32- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). **Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry**. Managing Global Transitions, 2(2), 163.
- 33- Tang.K.N, Ariratana.W and Treutharan.S,(2013), **erceived leadershi soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian ublic universities**, Educ Res olicy rac (12):211–224. DOI 10.1007/s10671-013-9142-8.
- 34- Tappin, R. M. (2014). **Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change**, A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
- 35- Wulandari. Bekt, Ginting.E.D.J, Hasnida,(2020), **The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Readiness to Change**, International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT) .. Special Issue October, pp. 24-27.
- 36- Zaher, Muhammad Adly. (2016). **The level of motivation among workers in the military medical services in Gaza using the work characteristics model**, master's thesis, the Academy of Management and Politics - for postgraduate studies.
- 37- Zalloum, & Hanin Younes. (2022). **Applications of the Functional Characteristics Model and its Relationship to Functional Performance** (A Research on the Palestinian Health Sector in Hebron Governorate), Master Thesis, Hebron University.
- 38- Wulandari, B., & Ginting, Hasnida E. D. J. (2020).,“**The Effect of erceived Organizational Suort and Employee Engagement on Readiness to Change,**”. Int. J. rogress. Sci. Technol, (2002), 24-27.



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد



السيد المجيب / السيدة المجيبة

م/استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يشرفني ويسعدني أن أضع بين ايديكم (استبانة البحث) لما تتمتعون به من خبرات علمية بما تمثله من أهمية لإنجاز مشروع الأطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة) دراسة ميدانية لمجموعه من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء, , واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم إدارة الاعمال . يحدونا الأمل في اجابتكم على فقرات الاستبانة ، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل ، علماً أن إجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا يرجى عدم ذكر أسمائكم ، شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم ومن الله التوفيق.

الباحثة
طالبة دكتوراه
زيتون نعمه ضهد

بإشراف
أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي
أ.د. فيصل علوان الطائي

القسم الاول / المعلومات التعريفية

النوع الاجتماعي:	ذكر ☐	انثى ☐
------------------	------------------------------	-------------------------------

الفئة العمرية:	30 فأقل ☐	31 - 40 ☐	41 - ☐
			50 ☐

المؤهل العلمي :	دكتوراه ☐	ماجستير ☐	بكالوريوس ☐	دبلوم ☐	اعدادية فأقل ☐
-----------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

	30- 21		20- 11		مدة الخدمة الفعلية : 10 سنوات فأقل
					31 فأكثر

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

أولاً: متغير القيادة الناعمة Soft leadership

مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة من خلال تطوير مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات.

1. **التعاون الاجتماعي:** مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور قادة العمل لخلق بيئة تنظيمية أو افتراضية لتحقيق أهداف تعاونية مشتركة.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
1	يتعامل مع اعضاء المجموعة باحترام.					
2	يسمّع الى افكار الآخرين بذهن منفتح ويتقبلها.					
3	يتعامل مع النقاشات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن وموضوعية.					
4	يتشارك مع كل عضو في الفريق باقتراح الحلول المناسبة لمشاكل العمل.					
5	يتحمل ضغوط العمل بالتعاون مع اعضاء الفريق.					

2. **التواصل:** عملية نقل الأفكار للآخرين وجذب قناعتهم بها وتطويعها للمشاركة والتبادل البناء لتحقيق النجاح.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
6	يعمد الى توجيه الرسائل بهدف تحسين الاداء.					
7	يتبادل المعلومات مع المرؤوسين في ايجاد الحلول لتقليل اخطاء العمل.					
8	يشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الافكار للآخرين.					
9	يدعم كلامه بالشواهد والادلة الواقعية عند التحدث مع الآخرين.					
10	يشجع التواصل بين المرؤوسين لتبادل الخبرات فيما بينهم.					
11	يسمّع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم وافكارهم من خلال عقد جلسات حوارية.					

3. المبادرة: قدرة الافراد على تقديم الأفكار الاستباقية لنهج سلوكيات إيجابية في حل مشكلات العمل.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل:	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
12	يحل المشاكل التي يوجهها بطريقة جديدة.					
13	يتحمل المسؤولية من اجل تطبيق افكار جديدة.					
14	يهتم بطرح افكار جديدة والالتزام بتنفيذها.					
15	يهتم بتحسين وتطوير امكانياته قبل الاخرين.					
16	يبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية و توظيفها بمجال عملي.					

4. مهارة القيادة: مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية للمدراء من خلال الوصول والتأثير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
17	يحرص على مساعدة الاخرين					
18	يتشارك مع المرؤوسين حين اتخاذ القرارات.					
19	يتعامل بتواضع مع الاخرين.					
20	يتصف بالهدوء في الازمات والمشكلات التي اوجهها.					
21	يستطيع توزيع الادوار على الاخرين ومتابعة انجازهم لأعمالهم.					

5. التدريب والتنمية: مجموعة ادوات وأساليب للتعلم تساهم بتطوير قدرات الافراد في تحقيق الإنجاز الناجح.

ت	الفقرات مسؤولي بالعمل :	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
22	يشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية.					
23	يحرص على تلبية الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.					
24	يساهم في تطوير قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة.					
25	يشجع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.					

6. التخطيط والتنظيم: عملية رسم الأهداف والادوار للعاملين لغرض تحقيق الأداء المخطط له من خلال مجموعة مساهمات مثل التحفيز , التدريب , التعلم مدى الحياة وإدارة المواهب.

ت	مسؤولي بالعمل: الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
26	يعمد لتهيئة الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقا للأوليات.					
27	يملك مهارة تهيئة مستلزمات تنفيذ الاهداف المستقبلية بدقة.					
28	يطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى المرؤوسين					
29	يملك سلطة اتخاذ القرار وفق صلاحيات كافية.					
30	اعمل على التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعا للازدواجية والتضارب في اداء العمل.					
31	احرص على توزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب التوصيف الوظيفي.					

7-الألتقان الشخصية: القدرات الشخصية , السلوكية والابداعية لفن التعامل مع الاخرين من خلال التعلم والتدريب والتواصل والاعمال التطوعية.

ت	مسؤولي بالعمل: الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
32	يشعر بالتفاؤل والامل دائما.					
33	يملك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي المستقبلية بوضوح.					
34	يعبر عن مشاعره بشفافية ووضوح اتجاه الاخرين.					
35	يترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.					

8. تحقيق الذات : فكرة القائد عن ذاته وتوجهاته وامكانياته لنقلها للآخرين لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال مجموعة سلوكيات وتصرفات شخصية.

ت	مسؤولي بالعمل: الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
36	يشارك بوضع تصورات مستقبلية في خطط المنظمة .					
37	اشارك في مناقشات العصف الذهني بأفكاري وخبراتي الشخصية لحل المشكلات ووضع الخطط.					
38	يستخدم مهاراته المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل.					
39	يسعى لحل المشاكل بطرق ابداعية ومبتكرة.					

ثانياً: جاهزية الموظف للتغيير Staff readiness for change

خلق بيئة إيجابية تساهم بإدارة الجوانب السلوكية والعاطفية لاستعداد المرؤوسين والحد من مقاومة التغييرات الحاصلة

1- البعد المعرفي: معتقدات الموظف فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
40	أي مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدياً®.					
41	بشكل عام ، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.					
42	معظم التغييرات المقترحة بالعمل ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.					

2. البعد العاطفي : يشير الى التغيير في مشاعر وعواطف الافراد بشكل إيجابي.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
43	أؤمن بأنني أجد في التغيير تجديد وحيوية في عملي .					
44	يتعامل أعضاء المنظمة بشكل إيجابي مع التغيير.					
45	أجد ان المرؤوسين مترددين تماما في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي.®					

3. البعد السلوكي / المتعمد: يشير لـ نوايا الافراد من خلال سلوكيات مبادرات التغيير للمواقف.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
46	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير					
47	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في المنظمة .					
84	أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير.					

ثالثاً :- الخصائص المرتبطة بالوظيفة Job-related characteristics

هي إزالة بعض التباين غير المرغوب فيه من التعقيد الوظيفي من خلال مجموعة متنوعة من المهارات التشاركية مع الموظفين.

1- تنوع المهارة: قدرة الموظفين بالقضاء على روتين ورتابة العمل من خلال مواهبهم في تنويع مهارات انجاز مهام العمل.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
49	وظيفتي تنطوي على قدر كبير من المهارات المتنوعة.					
50	وظيفتي تتطلب استخدامي مهارات و مواهب متنوعة.					

2. هوية المهمة: شعور الموظف بأنه يقوم بإنجاز العمل بخطوات متسلسلة من البداية الى النهاية وبشكل واضح.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
51	وظيفتي تنطوي على القيام بوحده كامله و محددة من العمل ,بمعنى الجزء الذي اقوم به من عملي له بداية و نهاية واضحتين .					
52	توفر لي وظيفتي فرصة لإنهاء المهام التي أبدأها بمفردي.					
53	وظيفتي مجرد جزء صغير من العمل الكلي الذي يتم انجازه في مكان العمل ®.					
54	تؤثر نتائج عملي على حيوية الموظفين الآخرين .					

3. أهمية المهمة: درجة شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على الآخرين.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما
55	تؤثر نتائج عملي ايجابيا على حياة و رفاهية الافراد اخرين.					
56	يتأثر عدد من الافراد في مكان العمل بالطريقة التي أؤدي بها وظيفتي.					
57	تعد وظيفتي ذات اهمية في هيكلية عمل المنظمة.					
58	تساهم وظيفتي ايجابيا في انجاز مهام وظائف زملائي بالعمل					

4. الاستقلالية في العمل: مقدار الحرية التي يشعر بها الموظف لأداء ما يناسب عمله.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
59	تتيح لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرار عن برمجة مواقيت عملي.					
60	تمنحني وظيفتي فرصة كبيرة من الاستقلالية والحرية في كيفية القيام بعملتي.					
61	هناك بعض الامور في وظيفتي تعد خارج السيطرة لا استطيع اتخاذ قرارات فيها. ®					

5. التغذية العكسية: المعلومات المتوفرة عن إنجازات المرؤوسين ونتاجاتهم لغرض تحديد مستوى الأداء وتقييمهم.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
62	توفر لي وظيفتي معلومات عن مدى جودة ادائي لها، دونما الحاجة الى الرجوع الى المشرفين وزملاء العمل لفعل ذلك.					
63	مجرد القيام بالعمل المطلوب مني يمنحني فرصا كثيرة للتعرف على ادائي على سبيل المثال (الجودة، والكمية).					
64	اتلقى من المشرفين والمعاونين آراءهم حول جودة أدائي لوظيفتي.					