



## كلية إدارة الأعمال

# أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
تخصص القيادة

إعداد

سالم بن علي بن سلطان الجابري

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022 م / 1444 هـ

## الإجازة

أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير

التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان

أعدّها الطالب

(سالم بن علي بن سلطان الجابري)

نوقشت هذه الرسالة في يوم / بتاريخ / وتم إجازتها

المشرف

الدكتور خالد بن عبد بن عبد السلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
التوقيع	
.....	1.
.....	2.
.....	3.
.....	4.

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم رسالة بعنوان

"أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى

وزارة العمل في سلطنة عُمان"

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن  
محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه  
الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة  
المانحة.

الباحث:

الاسم: سالم بن علي بن سلطان بن سعيد الجابري

التوقيع:

الآية القرآنية

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صدق الله العظيم

[الإسراء: الآية 85]

## الإهداء

الى باني النهضة السلطان قابوس رحمة الله، ومن أكمل مسيرته السلطان هيثم بن طارق حفظة

الله.

الى من أعطاني الكثير ولم ينتظر مني القليل، ومن وجهني وساندي والدي العزيز.

الى من تعبت وسهرت في تربيتي ومنبع الحنان والتضحية أمي الغالية.

الى شموع الحياة ومن ساندوني ووقفوا معي دائما أخواني وأخواتي.

الى رفيقة الدرب وشريكة حياتي زوجتي.

الى شمعة الحياة وهبة الرحمن وفلذة كبدي أبنائي الوليد، وفارس، وأسامة.

الى من ساندني في إتمام مسيرتي التعليمية زملاء العمل وأصدقائي.

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله الذي منا عليه ويسر لي إتمام هذه الرسالة، فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه.

أتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور الفاضل خالد بن عبد بن عبد السلام دهليز الذي تكرم

بالإشراف على رسالتي ودعمه المستمر وعطاءة المتميز وجزاءه الله عني خير الجزاء

وأتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة للموافقة على مناقشة رسالتي:

الدكتور:

الدكتور:

الدكتور:

ويسرني أن أتقدم بالشكر الى هيئة المحكمين، الذين قدموا توجيهاتهم ومقترحاتهم في تحيكم

الاستبانة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى جميع من ساندني في تكملة مسيرتي

التعليمية من الأهل والأصدقاء لدعمهم المستمر وجميع الموظفين في وزارة العمل بسلطنة عمان لما

قدموه لي من تسهيلات في عملية توزيع الاستبانة على الموظفين ومبادرتهم في تعبئتها.

## الملخص

### أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر كلا من الممارسات القيادية (قيادة التغيير، التمكين القيادي) والعوامل التنظيمية (تقبل التغيير، الاتصالات الداخلية) على التغيير التنظيمي في وزارة العمل في سلطنة عُمان. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين ووزارة العمل الذي يبلغ عددهم (2468) موظفا وموظفة. وتم جمع البيانات عبر الاستبانة الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل من (333) موظفا وموظفة وفق أسلوب العينة الميسرة. كما تم تحليل البيانات باستخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في وزارة العمل. وأشارت نتائج التحليل الى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي في وزارة العمل، وأن العوامل التنظيمية تفسر بنسبة أكبر من الممارسات القيادية في مستويات التغير لمتغير التغيير التنظيمي.

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، أوصت بالاهتمام بفاعلية الممارسات القيادية في جميع التقسيمات الإدارية لما لها من الدور الرئيسي والفعال في نجاح التغيير التنظيمي، والتشجيع المستمر للمسؤولين لتبني أفكار قيادية وأساليب جديدة في التمكين القيادي، والعمل على تعزيزه، وضرورة تنمية الممارسات القيادية لدى المسؤولين من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات، ونشر الوعي بأهمية التغيير التنظيمي من خلال مشاركته الموظفين في أنشطة التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الممارسات القيادية، العوامل التنظيمية، التغيير التنظيمي، سلطنة عُمان.

## **Abstract**

### **The impact of leadership practices & organizational factors on organizational change at the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman**

This study examined the impact of leadership practices (leading change, leadership empowerment) and organizational factors (accepting change, internal communications) on organizational change in the Omani Ministry of Labour. It followed the quantitative methodology and its population consisted of (2468) employees working at the Ministry of Labour. Data were collected through the electronic questionnaire using Google forms from a convenient sample of (333) employees. Data were analysed using several descriptive & inferential techniques through the SPSS.

The study's results showed a statistically significant positive relationship between leadership practices, organizational factors, and organizational change in the Ministry of Labor. In addition, the results indicated that there is a statistically significant positive effect of leadership practices and organizational factors on organizational change in the Ministry of Labor. It also showed that organizational factors explain a greater proportion of organizational change than that demonstrated by leadership practices.

In light of the results of the study, it recommended paying attention to the effectiveness of leadership practices in all administrative divisions because of their main and effective role in the success of organizational change, and the continuous encouragement of officials to adopt leadership ideas and new methods in leadership empowerment, and work to strengthen it, and the need to develop leadership practices among Officials through training courses and conferences, and spreading awareness of the importance of organizational change through employee participation in organizational change activities.

**Keywords:** leadership, leadership practices, organizational factors, organizational change, Sultanate of Oman.



## قائمة المحتويات

أ.....	صفحة الغلاف
ب.....	الإجازة
ج.....	الإقرار
د.....	الآية القرآنية
ه.....	الإهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	الملخص
ز.....	Abstract
ط.....	قائمة المحتويات
م.....	قائمة الجداول
س.....	قائمة الأشكال
س.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
6.....	1.3 أهداف الدراسة
7.....	1.4 متغيرات ونموذج الدراسة
8.....	1.5 فرضيات الدراسة
8.....	1.6 أهمية الدراسة
9.....	1.7 حدود الدراسة
10.....	1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
11.....	1.9 هيكلية الدراسة

12	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	المبحث الأول: التغيير التنظيمي
12	2.1.1 تمهيد
12	2.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي
14	2.1.3 أهمية التغيير التنظيمي
15	2.1.4 أسباب التغيير التنظيمي
16	2.1.5 مقاومة التغيير
17	2.1.6 خطوات إحداث التغيير التنظيمي
19	المبحث الثاني: الممارسات القيادية
19	2.2.1 تمهيد
19	2.2.2 مفهوم الممارسات القيادية
20	2.2.3 أبعاد الممارسات القيادية
20	2.2.3.1 أولاً: قيادة التغيير
21	2.2.3.2 أهمية قيادة التغيير
22	2.2.3.3 سمات قائد التغيير
22	2.2.3.4 علاقة قيادة التغيير بالتغيير التنظيمي
23	2.2.4 ثانياً: التمكين القيادي
25	2.2.4.1 أهمية التمكين
26	المبحث الثالث: العوامل التنظيمية
26	2.3.1 تمهيد
26	2.3.2 مفهوم العوامل التنظيمية
27	2.3.3 أهمية العوامل التنظيمية
27	2.3.4 أبعاد العوامل التنظيمية

28	..... 2.3.4.1 أولاً: تقبل التغيير
29	..... أثر تقبل التغيير على التغيير التنظيمي
29	..... 2.3.4.2 ثانياً: الاتصالات الداخلية
31	..... أثر الاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي
32	..... المبحث الرابع: وزارة العمل
32	..... 2.4.1 نبذة عن الوزارة
33	..... 2.4.2 الرؤية
33	..... 2.4.3 الرسالة
33	..... 2.4.4 الهيكل التنظيمي لوزارة العمل
34	..... المبحث الخامس: الدراسات السابقة
34	..... 2.5.1 أولاً: الدراسات العربية
45	..... 2.5.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية
50	..... 2.5.3 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
51	..... 2.5.4 رابعاً: الاستفادة من الدراسات السابقة
51	..... 2.5.5 خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
52	..... 2.2.6 سادساً: ملخص الفصل
53	..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
53	..... 3.1 تمهيد
53	..... 3.2 منهجية الدراسة
53	..... 3.3 طرق جمع البيانات
54	..... 3.4 مجتمع وعينة الدراسة
54	..... 3.5 الوصف الإحصائي لإفراد العينة
58	..... 3.6 أداة الدراسة

60	3.7 ترميز البيانات.....
60	3.8 العينة الاستطلاعية.....
65	3.10 ثبات الاستبانة.....
66	3.11 اختبار التوزيع الطبيعي.....
67	3.12 الأساليب الإحصائية.....
68	3.13 ملخص الفصل.....
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية.....
69	4.1 تمهيد.....
69	4.2 الأهمية النسبية لل فقرات.....
70	4.3 الإجابة على تساؤلات الدراسة.....
95	4.5 اختبار الفرضيات.....
102	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات.....
102	5.1 تمهيد.....
102	5.2 نتائج أسئلة الدراسة.....
111	5.3 نتائج فرضيات الدراسة.....
113	5.4 توصيات الدراسة.....
114	5.4 دراسات مقترحة.....
115	المراجع والمصادر.....
115	المراجع العربية.....
121	المراجع الأجنبية.....
123	الملاحق.....

## قائمة الجداول

- جدول 1: يوضح مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية..... 55
- جدول 2: يوضح مجتمع الدراسة حسب البيانات الوظيفية..... 57
- جدول 3: توزيع أفراد العينة وفقا للوصف الشخصي للأحداث المتعلقة بالوزارة..... 58
- جدول 4: ليكرت السباعي..... 60
- جدول 5: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم قيادة التغيير والدرجة الكلية..... 61
- جدول 6: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التمكين القيادي والدرجة الكلية..... 62
- جدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم تقبل التغيير والدرجة الكلية..... 63
- جدول 8: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم الاتصالات الداخلية والدرجة الكلية... 64
- جدول 9: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التغيير التنظيمي والدرجة الكلية..... 64
- جدول 10: معامل ألفا كرونباخ والمقياس..... 65
- جدول 11: طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة..... 66
- جدول 12: نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح..... 67
- جدول 13: الأساليب الاحصائية..... 67
- جدول 14: الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة..... 69
- جدول 15: الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية..... 70
- جدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لُبعد قيادة التغيير..... 71
- جدول 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لُبعد التمكين القيادي..... 72
- جدول 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة للمتغير العوامل التنظيمية . 74
- جدول 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لُبعد تقبل التغيير..... 75
- جدول 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لُبعد الاتصالات الداخلية . 76
- جدول 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة للمتغير التغيير التنظيمي . 77
- جدول 22: العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيرات الدراسة..... 79
- جدول 23: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير الجنس..... 80
- جدول 24: اختبار تحليل التباين الأحادي لأستجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير العمر..... 81
- جدول 25: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للممارسات القيادية لأثر متغير العمر..... 83
- جدول 26: اختبار التباين الاحادي لاستجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير سنوات الخبرة..... 84

- جدول 27: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للممارسات القيادية لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 85
- جدول 28: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير الجنس..... 86
- جدول 29: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير العمر..... 87
- جدول 30: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للعوامل التنظيمية لأثر متغير العمر..... 89
- جدول 31: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة..... 90
- جدول 32: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للعوامل التنظيمية لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 91
- جدول 33: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير الجنس..... 92
- جدول 34: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير العمر..... 93
- جدول 35: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للتغيير التنظيمي لأثر متغير العمر..... 93
- جدول 36: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير سنوات الخبرة..... 94
- جدول 37: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للتغيير التنظيمي لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة..... 95
- جدول 38: تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الممارسات القيادية على التغيير التنظيمي..... 96
- جدول 39: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد قيادة التغيير على التغيير التنظيمي..... 97
- جدول 40: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد التمكين القيادي على التغيير التنظيمي..... 98
- جدول 41: تحليل نتائج الانحدار لاختبار العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي..... 99
- جدول 42: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد تقبل التغيير على التغيير التنظيمي..... 100
- جدول 43: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد الاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي ... 101

## قائمة الأشكال

- شكل 1 نموذج دراسة.....7
- شكل 2: الهيكل التنظيمي لوزارة العمل.....33

## قائمة الملاحق

- الملحق 1: قائمة المحكمين.....123
- الملحق 2: الاستبانة.....124
- الملحق 3: رسالة تسهيل مهمة الباحث.....128
- الملحق 4: موافقة وزارة العمل لتسهيل مهمة الباحث.....129

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تعد المواضيع المتعلقة بالقيادة من المواضيع التي أهتم العلماء والباحثين في هذا العصر لما تلعبه من الدور الكبير في نجاح المنظمات في ظل التحديات المعاصرة، ولما نعيشه في بيئة سريعة التغيرات وحافلة بالتحديات، ويأتي دور القائد بما يملكه من مهارات وقدرات يمارسها في منظمته لتحقيق أهداف منظمته.

في هذا العصر التنافسي تواجه المنظمات بيئة ديناميكية وسريعة الحركة مثل الاتجاهات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية السريعة، والتغيرات المتزايدة في الطلبات، والعولمة، والتغيرات الاقتصادية، لذلك أجبرت هذه البيئة التنافسية الشركات على تبني التغيرات وتغيير طريقة عملها، من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة في عالم الأعمال، كأفضل شعار في الواقع "لا شيء دائم ولكن التغيير دائم"، التغيير مهم لأي مؤسسة للنجاح والميزة التنافسية، وبدون تغيير من المحتمل أن تفقد الشركات ميزتها التنافسية ولا يمكن ازدهارها بسهولة (Khan, Ajaz, Khan, Khan, & Fatima, 2016).

أن الممارسات القيادية من الموضوعات التي أهتم العلماء والباحثين بها، وذلك من أجل دورها الفعال في نجاح المنظمات، ويجب على القائد القيام بالعديد من الممارسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة كالعاملين من خلال المشاركة في صنع القرارات وعملية تنفيذها ومتابعتها، وتمكينها في الأماكن القيادية التي تعمل على صقل المهارات، وتفعيل نظام اتصال فعال في المنظمة بين المستويات الإدارية، ويرى (صغور، 2020)، أن الممارسات القيادية من أبرز ما باتت تركز



علية المنظمات في البيئة المعاصرة لما لها من دور كبير في تحديد نمط القيادة السائد ودعمه وتعزيز أوأصره في المسيرة نحو المستقبل.

وانطلاقاً من الشعور بأهمية العوامل التنظيمية المتمثلة في تقبل التغيير والاتصالات الداخلية في نجاح التغيير التنظيمي، والقناعة بأن للعوامل التنظيمية الدور في نجاح المنظمة ووضعها في نطاق السيطرة، ويعمل تقبل التغيير على مساعدة المنظمة في عملية التفاعل بين الإدارات والأقسام وتقديم خدماتها، أما بالنسبة للاتصالات الداخلية فهو شريان المنظمة لأنه عن طريقة يتم تحقيق أهداف المنظمة ومن الصعب إتمام أي تنظيمي بدون الاتصالات ومن خلاله تتم نقل المعلومات بين الموظفين وبين المنظمة، وبذلك جاء الاهتمام بدراسة أثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي.

تسع المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال متابعة وزيادة فعالية مختلف عواملها التنظيمية بما يعتبر التغيير التنظيمي من التحديات التي تواجهه المنظمات في هذا العصر وذلك نظراً للتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، ويتطلب على المنظمات النظر في ترتيب وتعديل الرؤية والرسالة والمهام والهيكل التنظيمي وغيرها من جوانب التغيير التنظيمي وذلك للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة. ويرى (بغود، 2015) أنه حتى تكون عملية التغيير فعالة فهي تحتاج الى وجود قيادة إدارية فعالة، باعتبار القائد هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الأفراد من أجل إحداث تغيير.

يعتبر الاتصال داخل المنظمات إحدى المقومات الرئيسة التي تتركز عليه إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغيير والتجديد وتنفيذ أعمالها، ومما لاشك فيه أن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسات تعد من المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغييرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها، وأن نجاح التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة في إقناع الأفراد المعنيين

ودفعهم لقبوله، وهنا يتجلى دور إدارة التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتصالات داخلية فعالة تبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له وقناعتهم (مشرور، حسيني، و بوتلجة، 2019). أن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات لا بد من توفر الإمكانيات والقدرات لمواكبة هذا التغيير، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الممارسات القيادية ودورها الفعال في إدارة التغيير التنظيمي، ومن الممارسات القيادية التي لها الأثر على التغيير التنظيمي ألا وهي قيادة التغيير والتمكين القيادي بين العاملين، ولهذه الممارسات دور في تقبل العاملين لعملية التغيير التنظيمي.

ومن منطلق أهمية القيادة وما يكمن فيها من ممارسات قيادية، وما ينبثق من العوامل التنظيمية من أبعاد مختلفة، لهما التأثير على التغيير التنظيمي فإن هذه الدراسة استهدفت لدراسة أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان لما شهدته من تغيرات في الألوان الأخيرة من دمج عدة جهات حكومية (وزارة القوى العاملة، ووزارة الخدمة المدنية، والمركز الوطني للتشغيل، والصندوق الوطني للتدريب).

## 1.2 مشكلة الدراسة

يمر عالم الأعمال المعاصر، والاقتصاد العالمي الحديث بظروف بيئية تتسم بالسرعة، وديناميكية التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال كافة، وإزاء هذه التغيرات، والتقلبات المتسارعة، باتت الإدارة التقليدية بأساليب عملها، وطبيعة عملياتها، وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة هذا الاضطراب، والتقلب البيئي في مختلف المجالات والقطاعات، لتجاوز هذه التحديات والتهديدات، والمحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه في الأسواق التي تعمل بها، وفي ضوء التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الحديثة، والتأثير المتزايد لإفرازات العولمة الاقتصادية، وثورة الاتصالات، والمعرفة، التي ألفت بظلالها على عالم الأعمال الحديثة بكافة أشكاله، ليصبح أكثر ديناميكية وتعقيدا

وأكثر تنافسية، تبرز أهمية توجهه منظمات الأعمال نحو إدارة التغيير التنظيمي (زرافيلي و زرافيلي، 22). كما وتعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لا سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمي وحتى من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط (اسليماني، 2022).

تتمثل خطورة التغيير التنظيمي الذي ينتظم منظمات الأعمال في عدم إمكانية التنبؤ بمخرجاته بشكل مسبق؛ حيث تكتنفه في غالب الأحيان الكثير من المعوقات الإدارية والسلوكية، الأمر الذي يستلزم التثبيت من تطبيق المناهج العلمية السليمة والملائمة لبيئة المنظمة واختيار قادة التغيير الملائمين حتى نضمن مخرجات سليمة تتوافق بشكل مقبول مع أهداف التغيير (مختار، عليان، و عبدالقادر، 2017)، على إدارة التغيير التعرف وتفهم توجهات الأفراد نحو هذه التغييرات، والعمل على دعم التوجهات الإيجابية الداعمة والمؤيدة للتغيير وانتهاج استراتيجية بناءه للتعامل مع التوجهات المعارضة التي تبدي مقاومة التغيير (حسيبة، 2015).

تظهر الأبحاث أن 70% من التغييرات التنظيمية تفشل في تحقيق أهدافها، نظرا لان القيادة تلعب دورا مركزيا في تطوير المنظمة وصلها، فإن عملية التغيير التنظيمية تتطلب قيادة فعالها للغاية وذات كفاءة عالية قادرة على صقل على إدراك الشكل الأكثر استحسانا للمؤسسة ومعالجة مسألة التغيير بالطريقة الأنسب (Abbas & Asghar, 2010).

مع استشراف سلطنة عمان لرؤية عمان 2040 لتطوير فإن التغيير من العوامل الرئيسية والأساسية في جميع المجالات من أجل تحقيق الأهداف وبناء مستقبل زاهر لسلطنة، ومن أقوال صاحب الجلالة السلطان هيثم حفظة الله ورعاه في هذا الصدد " ومن أجل توفير الأسباب الداعمة لتحقيق أهدافنا المستقبلية فإننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين، وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمه ومبادئه وتبني أحدث أساليبه وتبسيط الإجراءات وحوكمة الأداء والنزاهة والمساءلة والمحاسبة لضمان المواءمة الكاملة والانسجام التام مع متطلبات رؤيتنا وأهدافها"، ومن أجل التطوير في المهارات الإدارية وإعادة هيكلة الجهات الحكومية أصدر المرسوم السلطاني رقم (2022/2) في 11 من يناير من سنة 2022 بإنشاء الأكاديمية السلطانية الإدارة، والتي تبني فلسفتها على " تبني فلسفة عمل الأكاديمية على أساس نموذج مرن للعمل يلائم أدوات التعلم الحديثة، وسياسات مراعية للخصوصية، وهيكلًا تنظيميًا رشيقًا، وتقنيات ذكية، وبيئة عمل ملهمة، ومبان مستدامة، وفريق عمل مبتكر يتطور باستمرار"، وما حدث في الأوان الأخير من صدور المراسيم السلطانية لدمج العديد من المؤسسات والتغيير في الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المعاصرة، وما حدث في الأوان الأخيرة من التغييرات في الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في سلطنة عمان مثل وزارة العمل (بدمج وزارة القوى العاملة، ووزارة الخدمة المدنية، والمركز الوطني للتشغيل، والصندوق الوطني للتدريب)، ووزارة العدل والشؤون القانونية (بدمج وزارة العدل ووزارة الشؤون القانونية)، ووزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات (بدمج كلا من وزارة النقل ووزارة التقنية والاتصالات)، ووزارة التراث والسياحة (بدمج وزارة التراث والثقافة، ووزارة السياحة)، وغيرها من الجهات الحكومية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب العلمية عن التغيير التنظيمي وما يؤثر عليه من الممارسات القيادية والعوامل الداخلية والخارجية، وما لامسة الباحث في

بيئة العمل من تغيرات تنظيمية خلال الأوان الأخيرة فان يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل؟

ومن خلال السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى إدراك المبحوثين للممارسات القيادية (قيادة التغيير، والتمكين القيادي) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟
2. ما هو مستوى إدراك المبحوثين للعوامل البيئية التنظيمية (تقبل التغيير، والاتصالات الداخلية) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟
3. ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي؟
5. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة)؟

### 1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

1. التعرف على الممارسات القيادية السائدة في وزارة العمل بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس العوامل التنظيمية المتوفرة لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.
3. التعرف على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.

4. التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان.

5. دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة والتي من الممكن أن تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة).

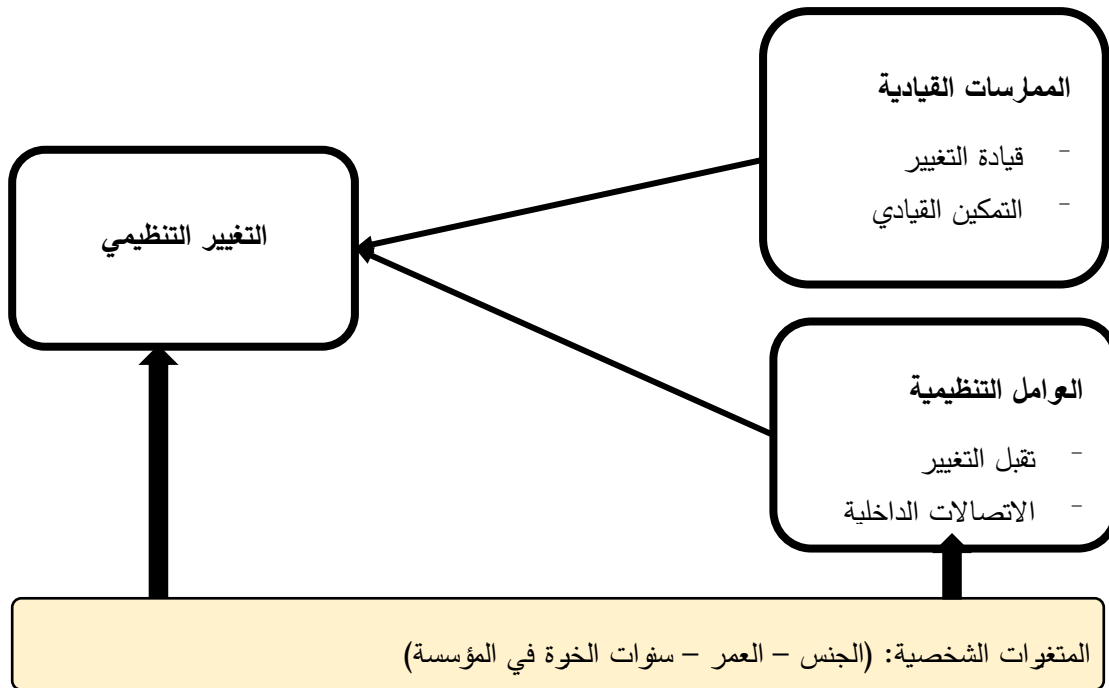
#### 1.4 متغيرات ونموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة:

الممارسات القيادية (قيادة التغيير، والتمكين القيادي)

العوامل التنظيمية (تقبل التغيير، والاتصالات الداخلية).

المتغير التابع: التغيير التنظيمي



شكل 1: نموذج دراسة

من إعداد الباحث بناء على دراسة (حموية، 2019) و (هبال، 2016)، و (قويدر، 2017)، و (عطية، 2022)

## 1.5 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان. وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:  
أ- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.  
ب- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتكمين القيادي على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:  
أ. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتقبل التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.  
ب. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الفعالة على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.

## 1.6 أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في توضيح الإطار النظري للموضوعات المتعلقة بالدراسة الا وهي الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي، ومعرفة أثر الممارسات القيادية على التغيير التنظيمي وأثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي، لذلك سوف تسهم في استحداث برامج تدريبية للقادة في مجتمع الدراسة لصقل وتطوير الممارسات القيادية ولفت الانتباه الى أهمية الممارسات القيادية

والعوامل التنظيمية وتوجيهها على تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر الدراسة مرجعا للباحثين في هذا المجال، وتوجيه الباحثين في المستقبل والمهتمين بمتغيرات الدراسة لاختبار متغيرات هذه الدراسة، تأمل الباحث من هذه الدراسة إضافة مادة علمية للمكتبات المهمة بهذا المجال.

### ثانيا: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لكونها تم إجراءها في وزارة العمل والتي تعتبر الجهة الحكومية المختصة في إدارة الموارد البشرية لعدد كبير من الجهات الحكومية، وكذلك الجهة المؤكدة لعملية إدارة التوظيف في القطاع المدني والخاص، لذلك تسعى الدراسة الى توفير المعلومات عن الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية وعلاقتهم بالتغيير التنظيمي، وتوجيه القادة في وزارة العمل بشكل خاص والجهات الأخرى بشكل عام لأهمية الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية في التغيير التنظيمي لذلك يمكن الاستفادة من نتائج ومقترحات هذه الدراسة في وزارة العمل، وكذلك الباحثين المهتمين في هذا المجال ، ويأمل الباحث من أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة تحسين عملية التغيير التنظيمي من خلال تطوير الممارسات القيادية واستغلال العوامل التنظيمية لخدمة التغيير التنظيمي. وسوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات مستقبلية من خلال ما تم التوصل اليه الدراسة من نتائج وتوصيات المقترحة.

### 1.7 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** الحد الموضوعي في هذه الدراسة عبارة عن أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدي وزارة العمل في سلطنة عُمان.

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في وزارة العمل في سلطنة عُمان.



**الحدود الزمانية:** هذه الدراسة تمت من شهر أكتوبر 2021 الى شهر نوفمبر سنة 2022 م.

**الحدود البشرية:** الحدود البشرية في هذه الدراسة تتمثل الموظفين العاملين في وزارة العمل في

سلطنة عُمان.

## 1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

**القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن

القول بان القيادة هي عملية تهدف الى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف

معينة (النخلة، 2015).

ويعرفها الباحث إجرائيا: السلوك الذي يمارسه القائد في منظمته في التأثير على سلوك مرؤوسيه

لتحقيق الأهداف المنشودة.

**الممارسات القيادية:** مجموعة السلوكيات والمهارات الإدارية والفنية والإنسانية والفكرية التي يمارسها

رئيس القسم خلال أدارته للقسم (الشهري، 2015).

ويعرفها الباحث إجرائيا: الممارسات التي يمارسها القائد في المنظمة لأدارته

**العوامل التنظيمية:** مجموعة من العوامل الداخلية في المنظمة التي تساعد المنظمة على التميز في

أدائها مما يمكنها من مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة (الكفاوين و الزعبي، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائيا: العوامل الداخلية في المنظمة التي تعمل على مساعدة المنظمة في التكيف

مع البيئة والتغيرات المعاصرة الحديثة بكونها تؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة، وبذلك تساهم

في نجاح المنظمة في حالة استخدامها وتطبيقها بالشكل الأمثل.

التغيير التنظيمي: يعرفه رونسبون على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (عرفة، 2012).

ويعرفه الباحث إجرائيا: التغيير الذي يحدث في المنظمات من أجل مواكبة تطورات البيئة والمحافظة على استمرار المنظمة ونجاحها.

## 1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى عدة فصول كالتالي:

الفصل الأول: تم التطرق الى مقدمة عن الدراسة ومشكلتها، ومتغيرات ونموذج الدراسة، وكذلك فرضيات الدراسة وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وأخيرا هيكل الدراسة وملخص الفصل.

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري والذي تم تقسيمه الى خمسة مباحث (التغيير التنظيمي، الممارسات القيادية، العوامل التنظيمية، محل الدراسة وزارة العمل، الدراسات السابقة).

الفصل الثالث: في هذا الفصل تم التطرق الذي بعنوان منهجية وإجراءات الدراسة الى منهجية الدراسة وطرق جمع المعلومات وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم الوصف الإحصائي لأفراد العينة، وتم التطرق الى أداة الدراسة والاختبارات التي تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، والأهمية النسبية للفقرات، وأخيرا الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: يتناول الفصل الرابع والذي بعنوان نتائج الدراسة الميدانية، نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التغيير التنظيمي

#### 2.1.1 تمهيد

أن الوضع الذي تمر به المنظمات في العصر الحديث يتطلب منها القيام بالعديد من المتغيرات، لتواكب ما تعيشه من التحديات الخارجية والداخلية، ومن التغيرات التي تقوم به المنظمات هو التغيير التنظيمي، ويحدث التغيير في المنظمة من أجل وضع المنظمة في حالة تكون فيها قادرة على حل المشكلات ومواكبة تطورات المستقبل، لذلك تسعى المنظمات من خلال التغيير التنظيمي الى تحقيق أهداف مرسومة سابقا، لذلك في هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم التغيير التنظيمي، وأهميته بالنسبة للمنظمة، وأسبابه، وأخيرا مراحل التغيير التنظيمي.

#### 2.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي

من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالتغيير لم أجد تعريف واحد لتغيير متفق عليه عند الباحثين، وتعددت مفاهيم التغيير والتغيير التنظيمي، ومن المفاهيم المتداولة هي:

- عرفة (صيتي و لعمور، 2019) **التغيير التنظيمي**: عملية تحويل من وضع حالي الى وضع آخر في المستقبل في أي منظمة كانت وقد يكون تغيير ناجح أو غير ناجح إلا أنه يغير الأوضاع المدروسة.

- يعرف (التميمي، 2013) **التغيير التنظيمي**: جهد طويل المدى يركز على البُعد الإنساني والهيكلية والتكنولوجي بوضع مخطط هادف وموضوعي بعيدا عن العشوائية، بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. فالتغيير ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطويرها،

ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء .

- يعرف (مروان، 2015) التغيير التنظيمي: يعبر عن حركة الانتقال من واقع راهن الى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو من عن الحالة القائمة، ويتضمن التغيير تحسين وتطوير طبيعة عمل نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل من جهة ومن جهة أخرى التكيف مع محيطها.

- يعرف (دغيم، 2018) التغيير التنظيمي: عملية تغيير مخططة وملموسة تشمل جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة، كتغيير الجانب الهيكلي، أو الوظيفي، أو السلوكي، أو تدريب الأفراد وتزويدهم بمهارات جديدة، ذلك للنهوض وتحقيق التوافق مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتوفير ميزة نسبية تمكن المنظمة من الحصول على عائد مادي أو معنوي.

- عرفة (مبارك، 2015) بانه العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المؤسسة.

- عرفة (دوباخ، 2018) بانه علمية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها الى وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي ... الخ، بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية للبقاء، والاستمرار، والتميز.

ويعرفه الباحث أجراءنا انه عملية التغيير في المنظمة من الوضع الحالي الى وضع مدروس من أجل تحقيق أهداف مرجوة في فترة زمنية وبطرق علمية مخطط لها سابقا.

### 2.1.3 أهمية التغيير التنظيمي

تحدث علمية التغيير في المنظمات من خلال برامج مدروسة ومخطط لها من أجل التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة، ويعتبر التغيير مفتاح أساسي لنجاح المنظمة.

وأكد (زهري و بوالصوف، 2021) على أن أهمية التغيير في حالات معينة لا بد من التدخل وأحداث التغيير في المؤسسة وهي:

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين.

2. أذخال التقنيات الحديثة الى إجراءات العمل، التي تتطلب إجراء تغييرات عديدة.

3. التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية.

ويرى (قاسي، 2018) أن أهمية التغيير تظهر في الجوانب التالية:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: وبالتالي تظهر روح الانتعاش والمقترحات لما تحتفي روح

اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك

فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكوم التعامل بعه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة.

3. إزكاء الرغبة في التغيير: يعمل التغيير على التحضير وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء

والتطوير وتحسين العمل.

4. **التوافق مع التغييرات:** ينظر أيضا الى أهمية التغيير لتتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود الى تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

5. **الوصول الى درجة أعلى من القوة:** حيث تكمن أهمية إدارة التغيير الى الوصول الى الارتقاء والنمو.

مما سبق يمكن للباحث تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في الحفاظ على المنظمات للبقاء في تحديات العولمة، ورفع من قدرات العاملين في المنظمات، والتأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبد بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدي الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

#### 2.1.4 أسباب التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي الذي يحدث في المنظمات، لابد من أسباب لحدوثه ويرى (مبارك، 2015) أن من أسباب التغيير هي:

1. **الحفاظ على الحيوية في المنظمة:** إن عملية التغيير في المنظمة تعمل على تجديد الحيوية في المنظمة، فعندما تعاني المنظمة من الضغوط الخارجية والداخلية يتطلب منها إحداث عملية التغيير للحفاظ على حيويتها والحفاظ على البقاء والنجاح وكذلك يبعث التفاؤل في نفوس الموظفين.
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** يعمل التغيير على ابتكار أساليب جديدة في المنظمة، وكذلك ينمي من قدرات ومهارات الموظفين، ويعمل على إظهار المهارات والقدرات الكامنة لديهم والعمل على صقلها عند أشرآهم في عملية التغيير التنظيمي.

3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: أن وعى الموظفين بأهمية التغيير يعد من الأسباب الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي، من خلال الرغبة في التجديد، والابتعاد عن الركود والثبات.

4. التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير التنظيمي لمواكبة التغيرات سواء كانت تلك المتغيرات من البيئة الداخلية أو الخارجية، فعندما تصدر قوانين وتشريعات حكومية جديدة تتعلق بالرواتب وتعديل الهيكل التنظيمي وعملية انقسام أو دمج بعض المنظمات، هنا لابد من إحداث عملية التغيير التنظيمي، وغيرها الكثير من متغيرات الحياة سواء كانت من قوى تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، فأنها تؤثر على المنظمة ولا بد من المنظمة العمل على التوافق مع تلك المتغيرات.

5. زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير التنظيمي على إصلاح المشاكل الداخلية في حالة ركود الموظفين وانتشار الاستقالات والتسبب في العمل والتغيب وغيرها من المشكلات، فيحدث التغيير التنظيمي لحل هذه المشكلات ويشجع الموظفين على العمل والمشاركة في عملية أحداث عملية التغيير وزرع الثقة فيهم، مما يؤدي الى زيادة مستوى الأداء لديهم.

### 2.1.5 مقاومة التغيير

مهما تقاءنا حول أهمية وحتمية التغيير وضرورته لحالات الإصلاح والتنمية والتطوير، إلا أن هناك حقيقة فيزيائية يعرفها الجميع وهي أن لكل فعل ردة فعل تساويه بالمقدار وتخالفه بالاتجاه، وهي حقيقة نجدها بالعمل الإداري بما يطلق عليها مولدي الصراع أو مقاومي التغيير وهي حالة متوقعة وغير المتوقع حدوثها، ولكن الشيء الذي على الإدارة الناجحة والفاعلة القيام به هو التهدئة التدريجية لهذه الحالة عن الشروع بعملية التغيير والتبشير به عن طريق رصد هذه المقاومة وتحديد

موقعها الإداري، العمل على دراسة حالة المقاومة وتحليلها وإيجاد الحلول والبدائل لها قبل تفاقمها وتأزمها (الكتاب التوثيقي للندوة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة من 10- 11 أكتوبر 2004، 2005).

### 2.1.6 خطوات إحداث التغيير التنظيمي

تختلف خطوات إحداث عملية التغيير التنظيمي من منظمة الى أخرى، وتناول الباحثين خطوات التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة، وفي هذا الجزء سوف أتطرق الى عشر خطوات أساسية في إحداث عملية التغيير حسب ما ورد في (ديسلر، 2015) :

1. خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير: هنا يعلب دور القائد في التأثير على الآخرين لدراهم ضرورة التغيير في المنظمة.
2. زيادة الدعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: بعد قيام القائد بالخطوة الأولى، هنا يأتي دوره كذلك في العمل على دعم الموظفين وحل المشكلات التنظيمية من خلال مشاركة الآخرين في وضع الحلول لها.
3. تشكيل فريق عمل قائد: يقوم القائد بتشكيل فريق من الموظفين الذين يتسمون بالقدرة على التأثير على الآخرين وقيادة عملية التغيير التنظيمي.
4. صياغة رؤية مشتركة: تطلب عملية التغيير التنظيمي إجراء تعديلات في رؤية المنظمة، لذلك يقوم القائد بمشاركة الآخرين في صياغة تلك الرؤية بالطريقة الصحيحة.
5. تعريف الجميع برؤية المنظمة: بعد أعداد الرؤية يجب على القائد توصيل الرؤية الجديدة لجميع الأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة بوسائل متعددة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ويجب أن تتسم بالوضوح وسهله الفهم وبسيطة.



6. تمكين الآخرين من تسهيل إحداث التغيير: من أجل التغلب على مقاومة عملية التغيير، هنا يأتي دور القائد في تمكين الموظفين من خلال التدريب لاكتسابهم المهارات المطلوبة في التعامل مع بعد التغيير.

7. وضع أهداف قصيرة الأجل: أن المغزى من وضع الأهداف القصيرة بدلا من الأهداف الطويلة من أجل تشجيع الموظفين على عملية الاستمرار في التغيير عندما يشاهد الموظفون تحقيق تلك الأهداف.

8. تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: العمل على وضع أهداف جديدة طويلة الأجل التي تتوافق مع الرؤية، ويمكن الاستعانة بالخبراء في هذا المجال لتعامل مع التحديات التي تواجه المنظمة في عملية التغيير.

9. إرسال طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل الثقافة التنظيمية: أحداث التغيير في القيم والثقافة التنظيمية في المنظمة ليتفق مع الرؤية الجديدة.

10. الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: لابد من الرقابة

المستمرة خلال تنفيذ عملية التغيير التنظيمي وبعد عملية التغيير، وكذلك في حالة عدم توافق عملية التغيير مع رؤية المنظمة يمكن للمنظمة العمل على تعديل رؤية المنظمة.

## المبحث الثاني: الممارسات القيادية

### 2.2.1 تمهيد

في ظل الصراعات المعاصرة زاد الاهتمام بالقيادة في شتى المجالات، اهتمت المنظمات بتطوير الممارسات القيادية وكذلك زادت الأبحاث العلمية في هذا المجال ودراسة أثر تلك الممارسات في المنظمات وقياس مدى تطبيقها، لذلك في هذا الفصل سوف يتطرق الباحث الى مفهوم الممارسات القيادية وكذلك التطرق الى بعض أبعاد الممارسات القيادية.

### 2.2.2 مفهوم الممارسات القيادية

أن الممارسات القيادية ما هي إلا مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها القادة في المنظمة من أجل تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، وتعتبر هذه الممارسات القيادية علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتلعب الممارسات القيادية الدور الفعال في التأثير على الآخرين، وبذلك تحسن من أداء العاملين مما يحقق أهداف المنظمة والعمل على تحقيق التطلعات المستقبلية للمنظمة.

ويرى (البليهد و المطيري، 2020) أنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية، لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، لتحفيز الهمة، وبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة.

ويرى (Asamoah, 2017) أنها القدرة على تكييف الوضع، والمساهمة بشكل خلاق في حل المشكلات، وهي حدث تفاعلي ثنائي الاتجاه بين القائد والأتباع، والتأثير على المرؤوسين في سياق العمل أو العمل التنظيمي.

ويرى (حمارة و أبو سمرة، 2014) أنها مجموعة من الأنماط السلوكية القيادية يقوم بها القائد، تمكنه من الارتقاء بمستوى أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

### 2.2.3 أبعاد الممارسات القيادية

أشارت العديد من الدراسات الى أبعاد الممارسات القيادية ومن هذه الدراسات دراسة (جرايدة و الهازمي، 2020) بعنوان درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس، التي تناولت أبعاد الممارسات القيادية حسب مقياس كوزيس وبوسنر القيادي وهي القدوة ، وإلهام بالروية ، وتحدي العمليات ، وتمكين الآخرين ، وتحفيز من حولك، وحددت دراسة (الغرباوي د.، 2019) أبعاد للممارسات القيادية هي الرؤية المشتركة ، والرغبة في التغيير ، والدعم والتحفيز ، ونشر ثقافة الإبداع ، والاتصال الفعال والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، وكذلك حددت دراسة (الجغير، 2015) أبعاد للممارسات القيادية وهي المثل الأعلى ، وإشاعة رؤية مشتركة ، واستغلال الفرص ، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية ، والدعم والتحفيز، وتطرق دراسة (العيسى، 2016) الى أبعاد للممارسات القيادية وهي العلاقات الإنسانية البناءة ، والاتصال والتواصل الفعال، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار الرشيد .

من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة يتضح للباحث اختلاف الممارسات القيادية التي يمارسها القائد في منظمته، لذلك في هذه الدراسة سوف أتطرق الى أبعاد للممارسات القيادية التي أراها مناسبة لمجتمع الدراسة والتي تؤثر على التغيير التنظيمي وهي:

#### 2.2.3.1 أولاً: قيادة التغيير

قيادة التغيير هي عبارة عن القيادة القادرة على امتلاك رؤية وإستراتيجية لإجراء عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الرؤية والإستراتيجية، والقدرة على تحفيز العاملين وتمكينهم ورفع الروح

المعنوية لديهم (البدارين و القواسمة، 2013)، وعرفها (القطيفان، 2020) بانها الاستراتيجيات المدروسة التي يتبعها القائد في مؤسسته من خلال استغلاله الإمكانيات المتاحة بشكل فعال ومبتكر، لإحداث التغييرات اللازمة والوصول بالمؤسسة لأهداف المنشودة، والقدرة على المنافسة في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات.

قيادة التغيير هي القدرة على التركيز على الطاقات البشرية مثل الكفاءات البشرية ومشاركة المرؤوسين وطرق الإقناع من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة مع إمكانية التعديل والتغيير في وسائل التنفيذ، وأن نجاح قيادة التغيير يتركز على الثقة بين القائد ومرؤوسيه وقيام القائد بطرق تشجيع متنوعة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووجهات النظر.

### 2.2.3.2 أهمية قيادة التغيير

تكمن أهمية التغيير في الأهمية الفعلية للتغيير في المنظمات، لكون عملية التغيير تتطلب الجهد الكبير من المنظمة في تسخير العدد المطلوب من الموارد البشرية الفعالة والموارد المالية، ونلاحظ الازدياد في الحاجة الى عمليات التغيير في المنظمات من وقت الى آخر لمواكبة التطورات الحديثة والانتقال الى وضع جديد يناسب المنظمة ويحقق أهدافها المدروسة والمرغوبة، وتطوير الابتكار لحل المشكلات بطرق حديثة ومتعددة، وفتح المجال للعاملين في أبداء الآراء ووجهات النظر وتشجيعهم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، من أجل الوصول الى التميز في المنظمة وتحقيق الأهداف.

قيادة التغيير هنا تتعلق بالقوى المحركة، والممارسات والعمليات التي تغذي التحول، فهي أشبه ما تكون بوضع المحرك في عملية التغيير برمتها، وجعلها تسير بوتيرة أسرع وأكثر ذكاء وكفاءة، في أكثر ارتباطا بالتغييرات الواسعة النطاق (البديري، 2017).

### 2.2.3.3 سمات قائد التغيير

إن من متطلبات إنجاح مجهودات التغيير، يحتاج الى اختيار قائد تتوفر فيه سمات وصفات معينة، فنية خاصة بالمهارات وإنسانية خاصة بالاستعداد (هبال، 2016)، ويمكن تلخيص تلك السمات في النقاط التالية:

1. الوعي التام بالمسؤوليات وإدراكه لأهداف منظمته
2. القدرة على تحقيق الأهداف بنتائج إبداعيه وبتكلفة منخفضة.
3. القدرة على التأثير في الآخرين وابتكار الأساليب القيادية في الإقناع، والتنوع في استخدام العديد من أساليب التحفيز من أجل بث روح الحماس لدى الموظفين.
4. القدرة على توفير البيئة المناخية المناسبة لعملية التغيير، وحل المشكلات الإدارية.
5. القدرة على استخدام وسائل التواصل المناسبة للتواصل مع الآخرين.
6. القدرة على تنظيم وإدارة الوقت.
7. استخدام مبدأ التفويض في العمل، من خلال القدرة على اختيار الوقت المناسب للتفويض واختيار الشخص المناسب، والمهام التي يمكن التفويض فيها.

### 2.2.3.4 علاقة قيادة التغيير بالتغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي هي السبيل الأساسي لبناء متطلبات القرن الحادي والعشرين الناجحة والمحافظة عليها ليس فقط من خلال وجودها على رأس التسلسل التنظيمي، ولكن كذلك على كافة مستويات المنظمة وهذا يعني أننا سنرى خلال العقود المقبلة القادمة شكل جديد من المنظمات تظهر لتتكيف مع التحرك السريع والبيئات الأكثر منافسة، ونوع جديد من المرؤوسين في المنظمات الناجحة، على الأقل فقيادة القرن الحادي والعشرين سيحتاجون لأن يتعلموا لمزيد عن القيادة والإدارة بشكل أكبر مما

فعله نظرًا لهم في القرن العشرين، فبدون هذه المهارات سيستحيل قيام منظمات حيوية قادرة على التكيف والتأقلم مع مناخ العمل سريع التغيير (المخلافي، 2016).

يعد تبني التغيير أمراً ضرورياً للاستدامة طويلة المدى لكل منظمة إذا لم يعدوا أنفسهم وفقاً للظروف المتغيرة، فلن يتمكنوا من البقاء وقد يفقدون سمعتهم وحصتهم السوقية، خلص العديد من العلماء والباحثين إلى أن دور القائد مهم أثناء إدارة ومعالجة القضايا المتغيرة لذا فإن القائد هو الذي يجلب التغيير الفعال للمؤسسة. (Khan, Ajaz, Khan, Khan, & Fatima, 2016)

أن قيادة التغيير في المنظمة لها دور فعال في نجاح التغيير التنظيمي ومن خلال اقتناع القائد بأهمية التغيير ووضع الرؤية الواضحة لعلمية التغيير من البداية إلى الانتهاء من التغيير واستخدام الأساليب القيادية لأقناع الموظفين بأسباب وأهمية التغيير ودعمه المستمر لهم، وتعمل قيادة التغيير على تنسيق جهود الموارد البشرية، وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك التنسيق بين الأقسام والإدارات في المنظمة.

#### 2.2.4 ثانياً: التمكين القيادي

يعتبر التمكين من صفات القائد الناجح وقدرة على تمكين المرؤوسين على تعلم المهام في العمل وتوجيههم باستمرار، وكذلك العمل على تطويرهم لتصرف في المواقف الصعبة وأسناد الصلاحيات والعمل الجماعي، ومن أعمال القائد الناجح استخدام الأساليب الصحيحة في التمكين التي تجنب عملية أهدار الوقت وتمكين العاملين بالطريقة الصحيحة مثل تدريب العاملين على مهارات عملية متنوعة، وتقديم المشورة والنصح، ودوره الفعال في منظمته من خلال تقدير جهود مرؤوسيه والعمل على تشجيعهم لبذل المزيد من العمل، وكذلك نجاحه في عملية منح المكافأة والابتعاد عن المحاباة ومنحها بضمير وأمانة على حسب أدائهم، وقدرته على كسب الأشخاص المقاومين لعملية التغيير

التنظيمي من خلال منح الممارسات القيادية الفعالة ، لدورها الفعال في تحقيق عملية التغيير التنظيمي بنجاح، وهو من أفضل الطرق التي تحقق نجاح المنظمة وتفوقها من خلال تطوير واستغلال المواهب التي يمتلكها الموظفين، والعمل على تفويض السلطة والحرية في أداء المهام مع المتابعة المستمرة وتصحيح الأخطاء، ويخلق لدي الموظفين الإحساس بالمسئولية والثقة بأهمية التغيير.

وقد أصبحت عملية التمكين الإداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن في العمل نفسه بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة الى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة (المبيضين و الطروانة، 2011).

ويعرفه (المحمدي، 2019) تفويض الصلاحيات ومنح السلطة للعاملين وتحريرهم من القيود لفسح المجال أمامهم للمشاركة في التعليم والتدريب والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتأكيد دورهم في بناء المنظمة وتحقيق أهدافها، بينما عرفة (دغيم، أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي دراسة حالة على البنك الأهلي المصري، 2018) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق مصلحة المنظمة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات وإحساس الفرد بالمسئولية عن نتائجها من خلال تحريك السلطة الفعلية للأفراد الى أسفل الهيكل التنظيمي للمنظمة. للقائد الدور الفعال في تمكين مرؤوسيه من خلال ما يقوم به من خلال الاستماع لهم، وأن يمنحهم الشعور بالأهمية، وتفويض السلطة، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، لأنه التمكين القيادي يعمل على تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة والأفراد، بالنسبة للفوائد التي تتعلق بالمنظمة تتركز على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية وخلق قادة من الصفوف الأولى، أما بالنسبة للفوائد التي تعود للفرد تتركز على تحقيق زيادة نسبة الولاء للمنظمة والشعور بالمسئولية والرضا الوظيفي والعمل على زيادة الدافعية للعاملين.

ويعمل التمكين على رفع مستوى الإنتاجية لدي العاملين، ويزيد من نسبة ولاء العاملين للمنظمة، وينمي الشعور بالمسئولية لديهم، ويرى (مشري و حريرية، 2021) أن التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، الى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.

### 2.2.4.1 أهمية التمكين

يعد التمكين القيادي من الممارسات القيادية التي لا بد من ممارستها في أي منظمة، ونجد المنظمة التي نجح فيها القائد من ممارسة التمكين مع مرؤوسيه ومنحهم الصلاحيات وأشاركهم في اتخاذ القرارات والعمل معهم في فريق عمل متماسك تطور الأداء فيها، لذلك نشعر بأهمية التمكين القيادي بالنسبة للمنظمات ويمكن وضع أهميته على النقاط التالية:

1. الوسيلة الفعالة في كسب ولاء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وبذلك تحسين الأداء المؤسسي.

2. تفعيل قيم العمل الجماعي وغرس الثقة المتبادلة بين الموظفين.

3. صنع كوادر بشرية إدارية يمكنها التدرج في السلم الوظيفي.

يوصف التمكين بانه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة، وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، الى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها (مشري و حريرية، 2021).



## المبحث الثالث: العوامل التنظيمية

### 2.3.1 تمهيد

تعددت العوامل التنظيمية في المنظمات وأختلف تطبيق تلك العوامل من منظمة الى أخرى، لذلك في هذا الجزء سوف أتطرق الى مفهوم العوامل التنظيمية وأبعادها.

### 2.3.2 مفهوم العوامل التنظيمية

أن العوامل التنظيمية تشير الى مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تتصف بها المؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر في السلوك الوظيفي للإطارات العاملة بحظوتها، وتتمثل هذه الخصائص في التصميم الوظيفي، والحوافز، والاتصال التنظيمي، والتدريب (قامون، 2015).

تعتبر العوامل التنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي وهو يعبر عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها والحوافز والخصائص البيئية الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها (عبية، 2019). ويرى (الفليت، 2018) أنها كافة الظروف والعوامل المادية والإدارية والبيئية المحيطة بالعاملين والتي تنظم علاقتهم الوظيفية، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أدائهم لأعمالهم.

وتؤثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي في المنظمة بشكل مباشر، ولكن يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، لذلك تعمل المنظمات الناجحة بإدارتها في تطبيق العوامل التنظيمية مثل تقبل التغيير والاتصالات الداخلية بالشكل الصحيح من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي.

### 2.3.3 أهمية العوامل التنظيمية

تبرز أهمية العوامل التنظيمية بشكل كبير على المنظمة من خلال تأثير العوامل على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي، وتبرز أهميتها بشكل كبير من خلال:

- التأثير على المنظمة من خلال تحقيق الأهداف والغايات، وبوجود العوامل التنظيمية المساعدة تؤدي الى تحقيق الأهداف.
- التأثير على الموظفين من خلال سلوكهم مثل تقبل التغيير والاتصالات الداخلية التي سيتم التطرق اليها، وبذلك يؤدي ذلك الى نجاح التغيير التنظيمي.
- تتوقف فاعلية وكفاءة أداء المنظمة والأفراد في داخلها على مدى تأثير العوامل التنظيمية على بيئة العمل الداخلية وعلى القرارات المتخذة (الفليت، 2018).
- تؤثر العوامل التنظيمية على تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كما يساهم في تحقيق التطوير الوظيفي من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل المنظمة (صليحة، 2010).

### 2.3.4 أبعاد العوامل التنظيمية

تعدد أبعاد العوامل التنظيمية في المنظمات وتختلف مدى تطبيقها من منظمة الى أخرى حسب عمل المنظمة وحجمها، وحددت دراسة (الكفاوين و الزعبي، 2021) أبعاد العوامل التنظيمية وهي المعلومات والكفاءات والتمويل والتشريعات والتكنولوجيا ، أما دراسة (شعيب و النجار، 2020) حددت للعوامل التنظيمية أبعاد أخرى وهي الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي، وبالنسبة لدراسة (أبو الحسنى،

(2016) حدد للعوامل التنظيمية أبعاد وهي دعم الإدارة العليا ، هيكل المنظمة ، دعم مدراء الأقسام ، لجنة المتابعة، وفي هذه الدراسة تطرق الى الباحث الى أبعاد للعوامل التنظيمية وهي تقبل التغيير والاتصالات الداخلية وذلك لكونها أكثر ملائمة لبيئة الدراسة وهي:

#### 2.3.4.1 أولاً: تقبل التغيير

تقبل التغيير هو رغبة القائد في التطوير من خلال التغيير لمواكبة التغيرات والبحث عن النجاح والتميز، وقدرته على خلق الشعور لدي الموظفين للحاجة للتغيير وتهيئة الظروف التي تساعد على عملية التغيير، لان ذلك يؤدي تعزيز الثقة لدي الموظفين لأهمية التغيير في المنظمة، لذلك انفتاح الموظفين للتغييرات وتقبلها والاستعداد لها من العوامل التي تساعد على نجاح عملية التغيير التنظيمي.

أن التغيير عادة ما يكون لدية مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون بالحاجة الية ويتذمرون من الحالة القائمة، وهؤلاء هم قوى محركة في المؤسسة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه، لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم في دعم المشروع. (الكردي، 2016)

يجب على القائد الاهتمام بالمؤيدين للتغيير ورفع الرغبة لديه في تقبل التغيير، وفي نفس الوقت العمل على كسب المعارضين للتغيير من خلال دعمهم بالمعلومات عن فوائد التغيير والنتائج الإيجابية التي من المتوقع الحصول عليها بعد تنفيذ عملية التغيير وأن عملية التغيير التنظيمي من مصلحة المؤسسة والفرد في أن واحد، والعمل على مشاركتهم في عملية التخطيط والتنفيذ لكسب الثقة والولاء. لن ينجح التغيير إذا لم نتأكد من البداية - قبل الشروع فيه - من أنه مرغوب فيه ومحل قبول ورضا غالبية العاملين في المنظمة، لا بد من أن ننجح في أن نجعل الناس تدرك وتقتنع بأنهم في

حاجة الى هذا التغيير (عبدالله، 2014)، لذلك من خلال التمهيد للموظفين عن أهمية التغيير لكي نزرع فيهم الرغبة في التغيير (تقبل التغيير) والتأكد من رضا وقناعة الموظفين في المنظمة قبل بداية عملية التغيير التنظيمي، وأصبح تقبل التغيير عامل تنظيمي مهم لما تواجه المنظمات تحديات في الاوانة الأخيرة، ويمكن القول إنه شرط مسبق قبل الشروع التغيير التنظيمي.

### أثر تقبل التغيير على التغيير التنظيمي

لكي نجري تغييرا ناجحا، فلا بد أن تكون آمال ورغبات وطموحات المنظمة أعلى وأكبر كثيرا مما هو موجود وقائم بالفعل، ولابد أن يؤمن العاملون أن إجراء تغيير ما في منظماتهم شي ضروري لتحقيق تلك الآمال والأهداف المرغوبة، أي أن تكوم تلك الحالة من الحاجة للتغيير والشعور بمدى إلحاحيه، هي أول ما يضمن تعاون العاملين في المنظمة معنا وامتلاكهم لقوه الدفع والروح المعنوية المرتفعة للتغيير (عبدالله، 2014)، وهنا لابد من زيادة الشعور لدى العاملين وخلق تقبل التغيير لديهم من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير التنظيمي، وأن تعمل المنظمة على خلق الشعور لدى العاملين بالآثار الإيجابية المترتبة على التغيير، ويعتبر تقبل التغيير (الانفتاح نحو التغيير) من العوامل التنظيمية المهمة والتي لابد التأكد منها قبل بداية التغيير.

### 2.3.4.2 ثانيا: الاتصالات الداخلية

الاتصالات الداخلية هي قدرة القائد على استخدام وسائل الاتصال الفعالة داخل المنظمة وخارجها، وقدرته على استخدام الوسيلة المناسبة والفعالة في التواصل مع الموظفين، وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية الاتصالات في المنظمة، وفقا لدراسة (السكر، 2019) تعد الاتصالات من أساس العمليات الإدارية، فمن خلالها يتم الحفاظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، حيث إن زيادة كفاءة العمل مرتبطة بوجود أنظمة اتصالات جيدة في المنظمة.

يتطلب إنجاز أي عمل جماعي مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانات والمعلومات في صور قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين في المنظمة، وبدونها يتوقف عمل النشاط وعلى ذلك يعتمد أداء المنظمة الى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات، وتلعب الإدارة دورا رئيسيا في تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتميمته بعد ذلك (عواد، 2012).

يكن الهدف الرئيسي لعملية الاتصال في مساعدة الأفراد على فهم أهداف ووظائف المنظمة والتعاون بينهم بطريقة واضحة، ومهم لعملية صنع القرار وتنفيذه، وهو يهدف الى تسهيل عملية اتخاذ القرار، وتمكين العاملين لتعرف على المسؤوليات الموكلة لهم، تعريف العمال بتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، تعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها (زهري و بوالصوف، 2021).

الاتصالات الداخلية مهمة للجميع من أجل الحصول على التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين، وتساعد المسؤول المباشر على متابعة وتوجيه مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك للاتصالات الدور الكبير في معرفة العلاقات التنظيمية، لذلك يجب توفر السلاسة في الاتصالات ووضوح قنوات الاتصالات في المنظمة، وتعددت أنواع الاتصالات في المنظمات ولا بد من القائد المعرفة والقدرة على ممارسة الاتصالات المناسبة في توصيل الأوامر والتوجيهات وتوفير المعلومات التي تسهم في عملية تحقيق أهداف المنظمة، وأن ممارسة القائد للاتصال الفعال في منظمته يعمل على نجاح التغيير التنظيمي، من خلال وجود عملية اتصال متكاملة مشتركة بين مستويات المنظمة، ليتسنى لجميع الموظفين العلم بأهمية التغيير التنظيمي، ويجب أن يتسم الاتصال بالبساطة وتعدد الوسائل المتاحة والتكرار وغيرها من السمات التي تساعده على فعاليته في نجاح التغيير.

إن أهم صفة يجب أن يتصف بها القائد في المنظمة هي المقدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة الى المرؤوسين، وطريقة النقل المستخدمة لإيصال الرسالة للمرؤوسين، وتقبلهم لها مما ينعكس على حدوث تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، فالاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير (التغيير) في سلوكهم وتوجيههم (هبال، 2016).

### أثر الاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي

الاتصالات لازمة خلال الانتقال من مرحلة الى مرحلة في عملية التغيير التنظيمي، ويأتي دور القائد في اختيار وسائل الاتصال المناسبة في كل مرحلة، وكذلك استخدام مهارات الاتصال المناسبة مثل القدرة على الاستماع والتغذية العكسية وغيرها من أجل إتمام العملية التنظيمية، وتعتبر الاتصالات الشخصية من الطرق المناسبة لإتمام عملية التغيير من خلال التواصل المباشر بين القائد والمرؤوسين بشكل غير رسمي من أجل التغلب على مخاوف المرؤوسين من التغيير، ولابد من القائد أشراك المرؤوسين في المؤتمرات وورش العمل المرتبطة بمراحل إنجاز التغيير التنظيمي. وتطرقت دراسة (حسين و القواسمة، 2020) الى أهداف رئيسية للاتصال الفعال خلال عملية التغيير كالآتي:

1. التأكد من وضوح وتناغم الرسائل التي تطلقها الادارة حول رؤيا المنظمة وأهدافها الاستراتيجية
2. حفز العاملين واستنهاض هممهم والتزامهم تجاه وجهة المنظمة الجديدة.
3. تشجيع الأداء العالي وإفساح المجال للمشاركة في عملية التغيير ومحتواها.
4. الحد من الإشاعة وحالات عدم التأكد وسوء الفهم التي تؤثر في إنتاجية العاملين.
5. التأكيد على توافق العاملين على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## المبحث الرابع: وزارة العمل

### 2.4.1 نبذة عن الوزارة

أنشيت وزارة العمل بموجب المرسوم السلطاني رقم 2020/89 الصادر بتاريخ الثامن عشر من أغسطس 2020 ميلادي، وحددت لها العديد من الاختصاصات يمكن التطرق الى البعض منها:

1. اقتراح سياسات وخطط التوظيف.
2. وضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء.
3. دراسة الشكاوى والاستفسار المقدمة من الجهاز الإداري للدولة في القطاع المدني والقطاع الخاص.
4. تنفيذ الخطط المعتمدة والمتعلقة بالتوظيف.
5. متابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل.
6. مراجعة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية.
7. إدارة نظام الموارد البشرية الآلي على مستوى وحدات جهاز الإداري للدولة المدنية.
8. تقديم الدعم للجهة المختصة بالتعليم التقني والمهني.
9. الإسهام في تطوير البرامج التدريبية.
10. تمثيل السلطنة في المؤتمرات والفعاليات والاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة باختصاصات الوزارة.
11. إي اختصاصات أخرى مقررّة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

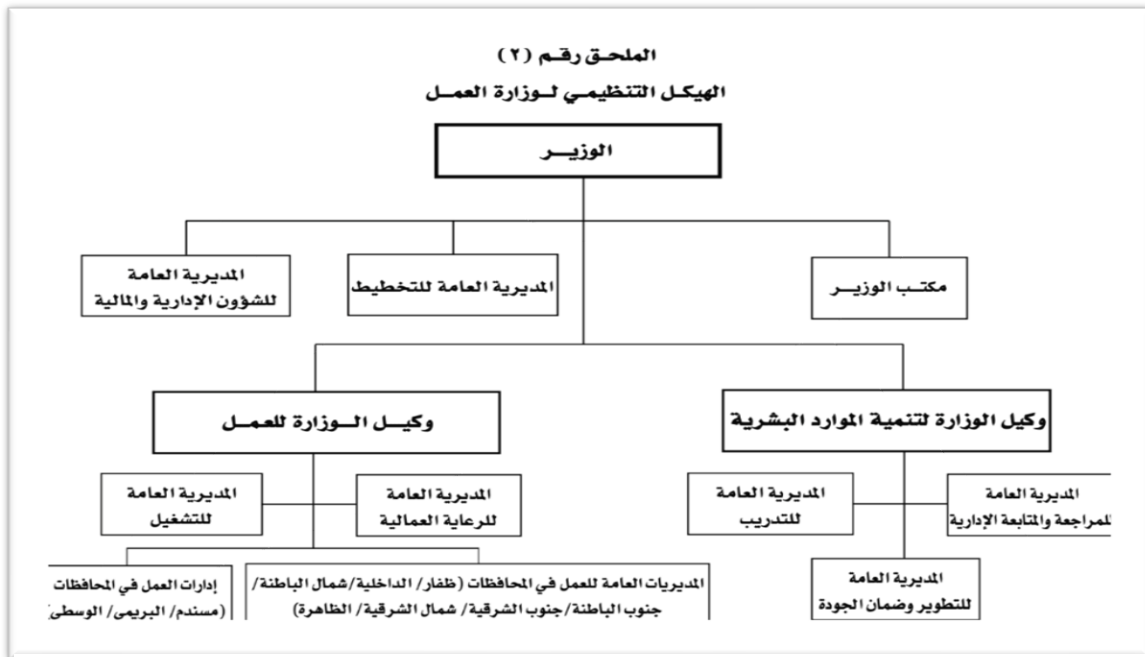
## 2.4.2 الرؤية

سوق عمل منظم في بيئة عمل مستقرة بأيدي عاملة وطنية منتجة.

## 2.4.3 الرسالة

تنظيم سوق العمل بمشاركة أطراف الإنتاج الثلاثة (الحكومة وأصحاب الأعمال والقوى العاملة) ورفع نسبة القوى العاملة الوطنية في القطاع الخاص مما يعزز من دوره في دعم الاقتصاد الوطني.

## 2.4.4 الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



شكل 2: الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



## المبحث الخامس: الدراسات السابقة

### 2.5.1 أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (زهري و بوالصوف، 2021) بعنوان " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي للعاملين الإداريين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في ميلة بالجزائر ، وأستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ، وشملت الدارسة على ثلاثة معاهد تابعة للمركز وتم توزيع الاستبيان على جميع الإداريين البالغ عددهم 50 فردا ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها للقيادة التحويلية دور كبير في المعاهد التابعة للمركز ولا يعتمد المركز على مبادي وعوامل القيادة التحويلية، وأوصت الدراسة الى ضرورة عقد ورش ودورات تدريبية من أجل تحسين ممارسات أبعاد القيادة التحويلية ، والى تفعيل عمليات قياس العائد من التدريب والتأكد من تطوير مهارات الموظفين ، وأعادته النظر في برامج وأساليب التحفيز ، ومراجعة الأنظمة والقوانين والتشريعات والتأكد من ضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية.

2. دراسة (الكفاوين و الزعبي، 2021) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي

بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية في الأردن ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم الاستبيان وتوزيعها على 192 موظف من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدير ورئيس قسم ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية وللتخطيط

الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية ، أن الشركات الاستخراجية الأردنية تهتم بتوفير أبعاد العوامل التنظيمية وذلك من أجل كونها تؤثر على الرضا الوظيفي وبذلك ينعكس على الأداء الوظيفي ، وتهتم بأبعاد التخطيط الاستراتيجي من أجل مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ، وتعمل تلك الشركات على تشجيع العاملين لديها لتقديم الأفكار الإبداعية ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات والكفاءات والتمويل والتشريعات والتكنولوجيا) والتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي) بوجود المتغير الوسيط ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وتتركز على ضرورة زيادة دافعية العاملين نحو العمل وذلك من خلال منح العاملين الاستقلالية وتعزيز الدافع الذاتي نحو الابتكار والإبداع، والعمل على توفير المخصصات المالية من أجل استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة لتعمل على وضع الخطط الاستراتيجية ، والعمل على تعزيز السلوك الإبداعي، عمل دراسات مستقبلية مع ربط متغيرات أخرى من أجل معرفة أهمية العوامل التنظيمية في المنظمة.

### 3. دراسة (منصور و مقدم، 2021) بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي

في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي"

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي في جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، ولقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة لهذه الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 52 موظف، وتوصلت الدراسة الى إن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في هذه المؤسسة، ووقود علاقة طردية قوية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي وفي المقابل وجود علاقة ارتباط سلبية بين النمط

الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للنمط المتساهل ظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة بين إدارة التغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات وكان أهمها ضرورة العمل على زيادة تطبيق النمط الديمقراطي من أجل كسب ود وولاء الموظفين، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والعمل على زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الاستماع اليهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز، وكذلك العمل على الاهتمام بالموظفين الذين يمتلكون الخبرة والاستفادة منهم وزيادة القدرات القيادية.

#### 4. دراسة (جرايدة و الهازمي، 2020) بعنوان " درجة الممارسات القيادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس "

هدفت الدراسة الى معرفة درجة الممارسات القيادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس ، أستخدم الباحثان المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة ، وقامتا بتوزيع الاستبيان على 315 عضو في هيئة التدريس بالجامعة ، وتوصلت الدراسة الى وجود بعض القصور في المهام الإدارية ، ووجود بعض المركزية في اتخاذ القرارات، وتنوع وسائل الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة زيادة الوعي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بمقياس كوزيس وبوسنر ، ومنحهم المزيد من الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات ومتابعتها ، وتوفير المناخ المناسب من أجل ممارسة الابتكار والإبداع والتميز، وعقد لقاءات وندوات للقيادات التربوية في صورة من المفاهيم والممارسات القيادية المتميزة التي تشجع على الإبداع والابتكار .

5. دراسة (حسين و القواسمة، 2020) بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير

### التنظيمي دراسة حالة الجمارك الأردنية"

تهدف الدراسة الى معرفة أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وأستخدم الاستبيان كأداة لدراسة مجتمع الدراسة الذي يتكون من 3466 موظفا وموظفة ، وبلغت عينة الدراسة 215 موظفا وموظفة ، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي ، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاتصالات الإدارية 4.04 على مقياس ليكرت الخماسي ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى إدارة التغيير التنظيمي 4.04 ، وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة قيام دائرة الجمارك بنشر ثقافة التغيير ودعمها بين جميع العاملين ، والعمل على أقتناعهم بأهمية التغيير وتنمية روح المبادرة والمشاركة لديهم ، وتعزيز قنوات الاتصال بين كافة المركز والمستويات الإدارية ، والاهتمام بتدريب الموظفين على مهارات التفاوض وحل المشكلات ، والاهتمام بالحوافز الجماعية ، والاهتمام بتمكين العاملين.

6. دراسة (شعيب و النجار، 2020) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي

### في الفنادق المصرية"

هدفت هذه الدراسة لتعرف على أهم العوامل التنظيمية في فنادق خمس نجوم بمدينة شرم الشيخ بجمهورية مصر العربية ، وقياس أثر تلك العوامل في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وأعتمد الباحثان على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري ، وأستخدم الباحثان استمارة استقصاء عددها 500 استمارة وتم توزيعها عشوائيا على العاملين في تلك الفنادق ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي التأثير الإيجابي المعنوي للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية،

تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة المنشآت الفندقية الى ضرورة دعم الإدارة العليا لجهود تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل العوامل التنظيمية ، ومراجعة نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وتوفير البيئة المناسبة للعمل من حيث الموقع ، والتصميم ، والتهوية، والإضاءة ، والمساحة ، والتجهيزات التدريبية.

#### 7. دراسة (الغريايوي د.، 2019) بعنوان "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية:

دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة"

هدفت هذه الدراسة في بحث دور الممارسات القيادية الخمس ( الرؤية المشتركة ، والرغبة في التغيير ، والدعم والتحفيز ، ونشر ثقافة الإبداع ، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية ، وتم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الخاصة في المنصورة حيث بلغت عينة الدراسة 231 من المعلمين ، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية السابقة على البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال، وتوصلت الدراسة كذلك أن ممارسة الرؤية المشتركة من أكثر الممارسات تأثيرا ويليها الدعم والتحفيز والتواصل الفعال ، ومن ثم الرغبة في التغيير ، وأخيرا نشر ثقافة الإبداع ، وعدم وجود اختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية باختلاف الجنس ، وأتضح وجود الاختلاف في عدد سنوات الخبرة .

#### 8. دراسة (قويدر، 2017) بعنوان " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية بمحافظات غزة لتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف أستخدم الباحث المنهج الوصف والأسلوب التحليلي، وقام بأعداد الاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 170 عضواً ، ومن ثم تم توزيع الاستبانة واسترجاع 155 استبانة صالحة للقياس والتحليل، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود درجة كبيرة في ممارسة القيادات الأكاديمية لتمكين الإداري وكانت الدرجة بنسبة 72.20%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية باستثناء مجال التدريب لصالح الجامعة الإسلامية، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، وسنوات الخدمة للذين تتجاوز سنوات خدمتهم عشر سنوات، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 81.80%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، وكذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري، ومستوى الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط 0.619، وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالحوافز والتركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشر الأداء، وتوفير برامج تدريبية وورش عمل والمشاركة في المؤتمرات، والعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لخدمة أهداف المؤسسة.

9. دراسة (مرداد، 2019) بعنوان "دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى

المرووسين دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير قدرة القائد في الاتصال الفعال لزيادة الرضا الوظيفي لدي الموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من 202 موظف وموظفة ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف وتحليل أثر الاتصال القيادي على العينة ، وتوصلت الدراسة الى أن مهارات الإنصات من المهارات الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي ، وكذلك وجود تأثير لتطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع لزيادة الرضا الوظيفي ، ووجود تأثير كبير في تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية ، وقدمت الدراسة بعض التوصيات وهي ضرورة أعداد برامج تدريبية احترافية للقيادات في مجال الاتصال وتصميم أدلة إجرائية بمؤشرات علمية حول مهارات الاتصال اللازمة في العمل القيادي ، وإمكانية إجراء دراسات نوعية في مجال الاتصال القيادي على مستوى الأسرة والتربية ، والاهتمام بتطبيق مهارات الاتصال القيادي.

**10. دراسة (مشور، حسيني، و بوثلجة، 2019) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في إنجاز**

**التغيير التنظيمي حالة اتصالات الجزائر، معسكر"**

هدفت الدراسة الى كشف مدى ممارسة الاتصال الداخلي كأداة مساعدة للتغيرات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمعسكر ، وتكون مجتمع الدراسة من 250 موظف ، وأستخدم الباحثين العينة العشوائية البسيطة لذلك بلغت عينة الدراسة من 140 موظف وتم تويح الاستبيان عليهم واسترجاع 136 استبيان ، وتوصلت الدراسة الى وجود ضعف في الاتصالات النازلة داخل المؤسسة ، ووجود تأثير وارتباط موجب بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي ، وعدم اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال المكتوبة والإلكترونية بقدر اعتمادها على الاتصالات الشفوية ، وتعمل المؤسسة باستمرار على تقبل الموظفين فكرة التغيير التنظيمي من خلال التغيير المستمر في مهام العمل وظروفه، وقدمت الدراسة لبعض الاقتراحات ومنها ضرورة إبراز أهمية الاتصال الداخلي لكل الموظفين

من خلال الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وأشراك الموظفين في التغييرات التنظيمية من خلال التأكيد على فكرة التغيير التنظيمي لديهم وأدراك حقيقة مشروع التغيير وأسبابه ونتائجه وفوائده لدي الموظفين.

11. دراسة (دوباخ، 2018) بعنوان " دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة -"

هدفت الدراسة الى معرفة دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدي عمداء كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، وتحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية ( نمط القيادة الديموقراطية ، ونمط القيادة الاوتوقراطية ، ونمط القيادة الحرة ، ونمط القيادة التحويلية) ، وتحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي (الإعداد للتغيير ، إدخال التغيير ، تثبيت التغيير) ، ومن ثم اختبار أثر الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي ، وأعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة لمجتمع يبلغ عدده 1291 أستاذا واعتماد العينة العشوائية التطبيقية بنسبة 20% من إجمالي مجتمع الدراسة لذلك بلغ عدد العينة 258 أستاذا وتم توزيع الاستبيان عليهم ، ومن ثم استرجاع 244 استبيان ومنها 225 خضعت للدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية ومستوى إدارة التغيير التنظيمي كان متوسطا ، وضعف الاهتمام من العمداء في مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات ، صعوبة الاتصالات من الأساتذة الى عمداء الكليات ، وعدم وجود الاهتمام الكافي للقيادة التحويلية من طرف عمداء الكليات ، وعلى ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتركز في تفعيل وتعزيز ممارسة نمط القيادة الديموقراطية ، وتعزيز ممارسة النمط القيادي وذلك لتفعيل دورة في إدارة التغيير التنظيمي ، وأجراء اللقاءات والاجتماعات الدورية ، والعمل على إنشاء إدارة خاصة بتنمية القيادات.



12. دراسة (العيسى، 2016) بعنوان " متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس

في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة للكشف عن واقع الممارسات القيادية لمدرء المدارس بالقدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة ، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام المقابلات والاستبانة كأدوات لدراسة ، واقتصرت الدراسة على العينة العشوائية لمدرء مدارس المرحلة الابتدائية في خمس أنواع من المدارس وهي المدارس التابعة للسلطة الفلسطينية، والمدارس الخاصة، والمدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين، ومدارس المعارف الإسرائيلية، والمدارس شبة الحكومية ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج وأهمها قلة البرامج التدريبية المتعلقة بالجودة ، غياب فلسفة واضحة للتعليم وضعف الاتصال والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وقلة مشاركة مجالس أولياء الأمور في إدارة المدرسة، ندرة توفر البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات، وقله الحوافز المادية ، وتدني رغبة الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من النتائج المتعلقة بالممارسات القيادية ، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات وتتركز تدريب الموظفين وتوفير الدورات المتعلقة بتشجيع الابداع والابتكار والمتعلقة بتطوير الممارسات القيادية ومنح الصلاحيات والتفويض وتفعيل القنوات الاتصال بين المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور .

13. دراسة (أبو الحسنى، 2016) بعنوان "دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة

مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة العوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا ، هيكل المنظمة ، دعم مدرء الأقسام ، لجنة المتابعة ) والعوامل الوظيفية (درجة الاستقلالية

ووضوح دور المشروع ) على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق الباحث الدراسة على مجتمع الدراسة من المنظمات وعددها 686 منظمة ، ولكن بعد أستخدم العينة العشوائية البسيطة أصبحت العينة 200 منظمة ، وتم توزيع الاستبانة على 200 فرد من مدراء ومنسقي وأعضاء الفرق في المشاريع وتم استرداد 173 استبانة ، وتوصلت هذه الدراسة الى أن للعوامل التنظيمية والوظيفية التأثير الإيجابي على نجاح المشاريع في مجتمع الدراسة ، ووجود اهتمام كبير من قبل مدراء ومنسقي المشاريع بعناصر نجاح إدارة المشاريع ، وقدمت الدراسة بعض التوصيات ومنها ضرورة التأكيد على أهمية وضوح دور المشاريع في المنظمات لما لها من دور كبير في نجاح المشاريع ، وضرورة تعزيز وتنمية دور لجان المتابعة على المشاريع ، ودعم الإدارة العليا لمدراء الأقسام والوحدات الوظيفية وتوفير الالتزامات المطلوبة في تنفيذ المشاريع ، واتخاذ افضل واحداث الممارسات في مجال الهيكل التنظيمي، وقدمت بعض المقترحات في مجال الدراسات المستقبلية كالععمل على تطبيق دراسات مستقبلية في دور عوامل النجاح الحرجة في نجاح المشاريع ، ودراسات في قياس أثر المشاريع على التنمية المحلية ورفع مستوى الوعي لدي العاملين ، ودراسات في دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على نجاح المشاريع ، وتطبيق تلك الدراسات في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### 14. دراسة (الجغبير، 2015) بعنوان "أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع دراسة حالة

على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء من خلال بيان أثر الممارسات القيادية بأبعده ( المثل الأعلى ، إشاعة رؤية مشتركة ، استغلال الفرص ، تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية ، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشاريع ، التأثير على الزبون ، نجاح العمل ، الاستعداد للمستقبل) ، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة لمشاريع المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء ، وبلغ مجتمع الدراسة 175 موظفا ، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات وتم توزيعها على 145 ، وتم استرداد 136 استبيان ، وأستبعد 9 لعدم صلاحيتها ، وتوصلت هذه الدراسة الى الأهمية النسبية للممارسات القيادية كانت متوسطة ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على نجاح المشاريع ، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة باستثناء العمر والمستوى الوظيفي على تقييم نجاح المشاريع ، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام من الإدارة العليا بالممارسات القيادية لمدراء المشاريع ، والدعم والتحفيز للعاملين على المستوى الفردي والجماعي ، والاهتمام بالزبائن لما له من أثر كبير على نجاح المشاريع.

15. دراسة (الشريحة، 2014) بعنوان "الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أهم الممارسات القيادية الفعالة لمدراء ست مدارس ثانوية من وجهة نظر المعلمين ، وأستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات وتم توزيعها على 240 معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة الى وعي الإدارات المدرسية بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بسبب دخول التكنولوجيا والاتصال في جميع جوانب الحياة والرغبة الذاتية من المدراء باستخدامها ، ويمارس المدراء الممارسات القيادية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية ، ووعب المدراء

بأهمية وجود العلاقات الإيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة ، ويهتم المدراس بتوجيه المعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بسبب قناعتهم لاستخدامها والتوجيهات من الوزارة المعنية ، ويقدم المدرء التحفيز وإثارة روح التحدي والمنافسة من أجل الوصول الى الأفضل ويعترفون بالمشكلات الناجمة من استخدام التكنولوجيا والاتصالات بالمدرسة والسعي لتوفير حل لهذه المشكلات ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن يركز المدرء في ممارساته في مجال استخدام التكنولوجيا والاتصال في قيادة التنمية المهنية وقيادة إجراءات التطبيق من خلال القيادة والأداء والقذوة أكثر من التنظير والوعظ ، وبناء البرامج التدريبية التي تنمي الممارسات القيادية المقترحة بالدراسة في مدرء المدارس ، وأجراء دراسات حول واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا التعليم وعلاقته بالممارسات القيادية لمدرء المدراس ، وأجراء دراسات على مدارس المراحل الوسطى والأساسية في توظيف تكنولوجيا العملية التعليمية.

## 2.5.2 ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rozikin, Muslim, & Pratama, 2021) بعنوان "العوامل المحددة للتغيير

التنظيمي للمدرسة في مادورا، جاوة الشرقية، إندونيسيا"

**"The determinant factors of school organizational change in Madura, East Java, Indonesia"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل المحددة للتغيير التنظيمي، وعلاقة القيادة والضغط السياسي

لمدرء المدارس بمدينة مادورا في إندونيسيا، وأستخدم الباحث المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة،

وبلغت عينة الدراسة 650 موظف من 130 مدرسة، وتوصلت الدراسة أن القيادة والضغط السياسي

كانت من العوامل الرئيسية للتغيير التنظيمي.

2. دراسة (Somerville, Cinite, & Largacha–Martínez, 2021) بعنوان " مهارات

التغيير التنظيمي دراسة تجريبية"

### "Organizational Change Skills: An Empirical Cross–National Study"

هدفت الدراسة الى استكشاف ما إذا كانت مهارات التغيير التنظيمي تختلف عبر الدول. باستخدام عينة ملائمة، وقام الباحثين بإجراء مقابلات منظمة مع 90 من المدراء والمدراء التنفيذيين في ثلاث دول: الولايات المتحدة الأمريكية ودول البلطيق وأمريكا الجنوبية لجمع البيانات الكمية والنوعية. وتوصلت الدراسة الى أن معظم مهارات التغيير متشابهة في الدول الثلاث مع وجود بعض الاختلافات، ويوجد المزيد من مهارات الاتصال وإدارة التغيير في المنظمات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما كان فهم البيئة الداخلية والخارجية أكثر تميزاً في دول البلطيق وأمريكا الجنوبية، كما اعتبر المستجيبون في هاتين الدولتين أن المهارات الشخصية والاجتماعية أكثر أهمية، كان وعي المستجيبين لمهارات التغيير منخفضاً جداً، وكان غالبية المستجيبين واثقين من إمكانية العثور على هذه المهارات في مؤسستهم، نظراً للاختلافات القليلة نسبياً التي تم العثور عليها عبر الدول الثلاث، فإن هذا يشير إلى أن نشر مهارات التغيير التنظيمي عبر الحدود أمر ممكن، لكن كل منطقة جغرافية تتطلب تكييفاً طفيفاً. تشير النتائج أيضاً إلى أنه إذا أدرك أولئك الذين يقودون / يديرون مبادرات التغيير أن هناك 11 مجموعة على الأقل من مهارات التغيير، وزرعوا هذه المهارات داخل المنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة معدل نجاح مبادرات التغيير، نظراً لندرة الأبحاث التجريبية المتعلقة بمهارات التغيير بشكل عام، فإن هذا البحث التجريبي الاستكشافي يقدم مساهمات مهمة.

3. دراسة (Appelbaum, et al., 2017) بعنوان "العوامل التي تؤثر على نجاح التغيير

التنظيمي تحليل دراسة حالة"

**"Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis "**

هدفت الدراسة في التحقق من العوامل التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي في شركة الاستثمار وإدارة الصناديق المؤسسية الكبرى في أمريكا الشمالية، وأعتمد الباحث على المقابلات مع الرؤساء المشاركين في عملية التغيير ومن ثم أعداد الاستبيان وتوزيعه على الموظفين ، وتعتبر المقابلات والاستبيان من أدوات الحصول على المعلومات عن طبيعة القيادة وممارسات الاتصال وثقافة المنظمة والأنظمة المتبعة وكذلك مستويات الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة أن عملية الالتزام من الموظفين بالتغيير التنظيمي يمكن العمل على تحسينه من خلال زيادة عملية التواصل الرسمي وغير الرسمي ، وكذلك العمل على إنشاء أنظمة تنظيمية تعمل على تعزيز دور القادة التحويلين في التغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها أتباع نموذج جون كوتر في عملية التغيير والعمل على تطوير رؤية التغيير ، وأزاله عوائق تحقيق الرؤية الجديدة.

4. دراسة (Awan & Yasmin, 2016) بعنوان " الممارسات القيادية والالتزام التنظيمي

لمعلمي الجامعة ورؤساء الأقسام"

**"Leadership practices and organizational commitment of university teachers and head of departments"**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لمعلمي الجامعة، تم جمع البيانات من 180 معلماً و 37 رئيس قسم من ثلاث جامعات عامة في البنجاب، أي جامعة التربية وجامعة سارجودا وكلية لاهور للبنات، وتوصلت الدراسة الى أن رؤساء الأقسام

يشاركون بشكل متكرر في تمكين الآخرين من التصرف بينما يكون مشاركتهم أقل في تحدي العملية، وجد أن مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام أعلى من مستوى أساتذة الجامعات، كانت هناك اختلافات كبيرة بين تحدي العملية و إلهام رؤية مشتركة بناءً على المؤهل التعليمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بناءً على المتغيرات الديموغرافية باستثناء الالتزام المستمر فيما يتعلق بالوظيفة الحالية وسنوات التوظيف.

5. دراسة (Arinanye, 2015) بعنوان "العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء الموظف في

كلية علوم الحوسبة والمعلومات، جامعة ماكيرير، كامبالا - أوغندا "

**"Organizational factors affecting employee performance at the college of computing and information sciences (CoCIS) Makerere University, Kampala – Uganda"**

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير العوامل التنظيمية على أداء الموظفين في الكلية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيعها على 109 موظف وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للقياس والتحليل ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، ولا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، لذلك فان الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي أثر على أداء الموظفين في الكلية، توصي الدراسة على ضرورة إدارة الكلية بناء وتحسين العمل الجماعي وتطوير القيادة الحالية للحفاظ على الثقافة، وخلق فرص للموظفين للتفاعل مع مديري الكلية من أجل تحسين الاتصال ؛ وتشجيع الموظفين على الابتكار وزيادة رواتبهم ، وضع برامج الولاء التنظيمي ومكافأة الموظفين الذين خدموا لفترة طويلة.

6. دراسة (Green, 2012) بعنوان "الممارسات القيادية للنساء التنفيذيات في الحكومة

المحلية"

### "The leadership practices of executive women of local government "

هدفت الدراسة الى استكشاف نقص المعرفة لدى الحكومة المحلية عن الممارسات القيادية لدى النساء في المناصب التنفيذية، وبغت عينة الدراية 124 امرأة تعمل في المناصب الإدارية في الحكومة المحلية لمدينة جنوب شرق ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة سنوات الخبرة والممارسات القيادية للمرأة في المناصب القيادية في مجتمع الدراسة، وعدم وجود علاقة بين المؤهل الدراسي والممارسات القيادية، وكذلك أشارت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التوظيف وممارسة القيادة، وعدم وجود علاقة بين عدد المرؤوسين والممارسات القيادية للمرأة في الحكومة المحلية المحلي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة دراسة سياسات التوظيف والاستبقاء في الحكومة المحلية طرقًا لإصلاح وتحسين وزيادة التنوع ، لا سيما تلك الخاصة بالنساء في مناصب الإدارة التنفيذية، أجراء دراسة مستقبلية تبحث في تأثير التدريب على القيادة للموظفين المبتدئين غير الإداريين، ودراسات مستقبلية لمجتمع دراسة مختلف مثل الحكومات المحلية و الحكومات الفيدرالية لاختبار العلاقة بين عدد المرؤوسين والممارسات القيادية ، وأجراء دراسات مستقبلية في الممارسات القيادية لدى النساء العاملات في المناصب الإدارية في المنظمات الربحية ، وأجراء دراسات مستقبلية على الممارسات القيادية لدى المدراء التنفيذيين من الرجال والنساء .



7. دراسة (Badawi, 2010) بعنوان "مواقف الموظفين تجاه التغيير التنظيمي في البلديات

الساحلية"

### "Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility"

هدفت الدراسة لمعرفة اتجاهات الموظفين اتجاه التغيير التنظيمي في مصلحة مياه بلديات الساحل والعوامل التي تؤثر على هذه الاتجاهات، واستخدم الباحث الاستبانة وتم توزيعها على 112 موظف في مدينة رفح، وتوصلت الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي كانت موجبة وبدرجة ضعيفة، والاتجاهات الإدراكية مزيج بين الآراء الموجبة والسابقة ، أما اتجاهات الموظفين الوجدانية كانت مشاعر إيجابية بدرجة متوسطة من السعادة والحماس والارتياح والأمل ، ومشاعر سلبية ضعيفة من الغضب والخوف، أما بالنسبة النوايا السلوكية فالموظفين ينوون دعم التغيير التنظيمي بشكل سلبي عبر الاستجابة له وإظهار قبول التغيير، ووجود نوايا ضعيفة لمقاومة التغيير، وقدمت الدراسة اقتراحات للإدارة بأهمية تعزيز ادراك الموظف لقدراته الذاتية وتوفير معلومات ذات جودة عالية ورسالة تغيير فعالة ، وان تقلل الشك المصاحب للتغيير التنظيمي.

#### 2.5.3 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية السابقة تطرقت لمجتمع الدراسة في بعض الدول مثل فلسطين، والمملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، وجمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، والعراق، جمهورية مصر العربية، والكويت، بينما افتقرت البيئة العمانية لدراسة هذه المتغيرات، وأن كانت قد درست لم تنشر في المجالات العلمية الموثوقة.

#### 2.5.4 رابعا: الاستفادة من الدراسات السابقة

- في تصميم الإطار العام للدراسة، من خلال صياغة الفرضيات وأعداد نموذج الدراسة.
- الاستفادة من الجانب النظري للدراسات السابقة وأثرها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.
- الاستفادة من المراجع المستخدمة.

#### 2.5.5 خامسا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتميز بما يلي:

- تناولت اغلب الدراسات السابقة تأثير متغير واحد على التغيير التنظيمي، أما الدراسة الحالية تناولت متغيرين مستقلين وهما (الممارسات القيادية، والعوامل التنظيمية)، وأثرهما على المتغير التابع الا وهو التغيير التنظيمي، وحسب علم الباحث من خلال البحث والتحري أنها الدراسة الأولى التي شملت الممارسات القيادية والعوامل التنظيمي في آن واحد وأثرهما على التغيير التنظيمي.
- تتميز الدراسة أنها طبقت على وزارة العمل في سلطنة عمان، وهي الجهة الحكومية التي تدير وحدات الجهاز المدني في السلطنة من التوظيف والتدريب والتأهيل وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وواجهت العديد من التحديات والتغيير التنظيمي من خلال دمج عدة جهات حكومية (وزارة القوى العاملة، ووزارة الخدمة المدنية، والمركز الوطني للتشغيل، والمركز الوطني للتدريب)، وكذلك تولي كافة المخصصات والأصول والحقوق والالتزامات لمجلس الخدمة المدنية.
- ندرة الدراسات التي تتناول البحث عن المشكلات الإدارية في القطاع الحكومي في سلطنة عمان.

## 2.2.6 سادسا: ملخص الفصل

في هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول عن التغيير التنظيمي من خلال التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأسبابه، وكذلك عن مقاومة التغيير، وخطوات التغيير التنظيمي، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الممارسات القيادية من خلال التعرف على مفهوم الممارسات القيادية وأبعاد الممارسات القيادية، وأهمية كل بعد من أبعادها، أما بالنسبة للمبحث الثالث تم التعرف على العوامل التنظيمية وذلك من خلال التعرف على مفهوم العوامل التنظيمية وأبعاد العوامل التنظيمية، وفي المبحث الرابع تم التعرف على مجتمع الدراسة الا وهو وزارة العمل وتم التطرق الى نبذة عن الوزارة، والرؤية، ورسالة الوزارة، وعرض الهيكل التنظيمي للوزارة، وفي المبحث الخامس والأخير تم التطرق الى الدراسات السابقة من خلال سرد العديد من الدراسات العربية والأجنبية وكذلك التعقيب على الدراسات السابقة ومن ثم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأخيرا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 3.1 تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل وصف الإجراءات التي اتبعها في العمل على تنفيذ هذه الدراسة، وذلك من خلال بيان منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، وخطوات إعداد أداة الدراسة، والاختبارات الإحصائية للعينة الاستطلاعية، والاختبارات المتعلقة بقياس صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

### 3.2 منهجية الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهما الممارسات القيادية، والعوامل التنظيمية، والمتغير التابع التغيير التنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الكمي لوصف موضوع الدراسة وتحليل البيانات ودراسة العلاقة بين المتغيرات، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

### 3.3 طرق جمع البيانات

أعتمد الباحث على طريقتين لجمع البيانات:

**البيانات الثانوية:** تم الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية كالكتب، والدراسات العربية والأجنبية، والأبحاث، من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.

**البيانات الأولية:** من أجل البحث عن البيانات من الجانب الميداني، قام الباحث بتوزيع الاستبانة

على عينة الدراسة، ومن ثم العمل على جمعها وتفريقها وتحليلها ببرنامج Statistical Package

For Social Science (SPSS) من أجل الحصول على دلالات قيمة ومؤشرات تدعم هذه الدراسة.

### 3.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة العمل بسلطنة عمان والبالغ عددهم 2468 موظف، ومن خلال استخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أنه من الأفضل أن يتم جمع البيانات من 333 موظف على الأقل. وتم توزيع الاستبانة على الموظفين عبر نماذج جوجل بأسلوب العين الميسرة وعند بلوغ العينة المستهدفة تم إيقاف الاستبانة وتحليل 333 استبانة.

### 3.5 الوصف الإحصائي لإفراد العينة

#### 1. توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الشخصية

يوضح الجدول رقم (1) بالنسبة للمتغير الجنس أن نسبة الذكور من عينة الدراسة بلغت 62.2% وأما الإناث بلغت نسبة 37.8%، ويرجع ذلك الى أن نسبة العاملين الذكور أكبر من الإناث ويرجع سبب ذلك أن عملية التوظيف تنصب بنسبة أكبر الى الذكور بسبب متطلبات بعض الأعمال الميدانية التي تحتاج الى الأعباء الكبيرة.

بالنسبة للمتغير الحالة الاجتماعية بلغت نسبة الاستجابة (17.7%) للحالة الاجتماعية أعزب ونسبة (79.6%) للحالة الاجتماعية متزوج، ونسبة (2.7%) لغير ذلك، ويعلل الباحث ذلك بأن استجابات المبحوثين للحالة الاجتماعية متزوج تعود كذلك للمتغير العمر والتي كانت نسبة الأكبر للفئة العمرية من 30 الى أقل من 45 وهي فئة عمرية مناسب للحالة الاجتماعية متزوج.

جدول 1: يوضح مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	المتغير	
%62.2	207	ذكر	الجنس
%37.8	126	أنثى	
%100	333	المجموع	
%17.7	59	أعزب	الحالة الاجتماعية
%79.6	265	متزوج	
%2.7	9	غير ذلك	
%100	333	المجموع	
%0.6	2	دكتوراه	المستوى التعليمي
%12.9	43	ماجستير	
%61.6	205	بكالوريوس	
%24.9	83	دبلوم أو أقل	
%100	333	المجموع	
%9.9	33	أقل من 30 عاما	العمر
%79	263	من 30 عاما الى أقل من 45 عاما	
%11.1	37	45 عاما فأكثر	
%100	333	المجموع	

من ناحية المتغير المستوى التعليمي فإن نسبة الاستجابة من لديهم مؤهل علمي دكتوراه بلغت نسبة (0.6%)، ونسبة (12.9%) من لديهم مؤهل علمي ماجستير، ونسبة (61.6%) من لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، وأخير نسبة (24.9%) من لديهم مؤهل علمي دبلوم أو أقل، ونلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين من لديهم شهادة البكالوريوس وذلك بسبب التوجه الكبير من الجهات الحكومية الى الوظائف التي أصبح من المتطلب حصول الفرد على الشهادة الجامعية بكالوريوس وطبيعة الوظائف التي تتطلب الخبرة العلمية والكفاءة، وفي الجانب الاخر أقل نسبة كانت للمؤهل حملة شهادة الدكتوراه وذلك يعلل الباحث عدم تحفيز الموظفين على التأهيل العلمي، وكذلك من ناحية أخرى من لدية الرغبة في الحصول على التأهيل العلمي مثل مؤهل الدكتوراه التوجه الى خارج السلطنة وذلك

بسبب عدم توفر الدراسة في الجامعات المحلية الا في جامعة السلطان قابوس وبمقاعد محدودة، ويتطلب على الموظف الحصول على أجازة دراسية ليتمكن من الدراسة والحصول على المؤهل العلمي بشهادة الدكتوراه وفي حالة الحصول على مؤهل علمي اعلى عدم وجود الحوافز مثل الترقيات.

بالنسبة للمتغير العمر فإن نسبة الاستجابة من هم أعمارهم أقل من 30 عاما بلغت نسبة (9.9%)، ونسبة (79%) من هم أعمارهم من 30 عاما الى أقل من 45 عاما، ونسبة (11.1%) من هم أعمارهم 45 عاما فأكثر، ونلاحظ أن النسبة الأكبر للعاملين من هم تتراوح أعمارهم من 30 الى أقل 45 عام، بينما أقل نسبة من هم أعمارهم أقل من 30 عاما ويعود السبب من وجهة نظر الباحث الى تقليل من الفرص الوظيفية في السنوات السابقة بسبب الأزمة الاقتصادية.

## 2. توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الوظيفية

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة الاستجابة من كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من ثلاث سنوات بلغت نسبة (10.5%)، ونسبة (34.2%) من لديهم سنوات الخبرة من ثلاث سنوات الى أقل من عشر سنوات، وأخيرا نسبة (55.3%) من لديهم سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر، والنسبة الأكبر كانت من لديهم الخبرة أكثر من عشر سنوات وهذا أن دل على الاحتفاظ بالعاملين من لديهم الخبرة وكذلك أدراك الأشخاص من لديهم الخبرة بأهمية الاستبانة، وأن النسبة الأقل كانت من لدية سنوات خبرة أقل من 3 سنوات يعود ذلك من وجهة نظر الباحث عدم أدراك الموظفين الجدد بأهمية الاستبانة وعدم المتابعة المستمرة للبريد الإلكتروني.

بالنسبة للمتغير الوظيفية الحالية فإن نسبة الاستجابة من يعمل في وظيفة مدير عام أو مساعد مدير عام بلغت (2.7%)، ونسبة (9.6%) من يعمل في وظيفة مدير أو مساعد مدير، ونسبة (11.1%) من يعمل بوظيفة رئيس قسم، بينما بلغت النسبة الأكبر من يعمل في وظيفة أداريه وكانت

بنسبة (44.1%)، والفنيين والمهندسين بلغت استجاباتهم نسبة (12.6%)، في حين كان تصنيف في الوظائف الأخرى بلغت بنسبة (19.8%).

جدول 2: يوضح مجتمع الدراسة حسب البيانات الوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 3 سنوات	35
	من 3 سنوات الى أقل من 10 سنوات	114
	10 سنوات فأكثر	184
	المجموع	333
الوظيفة الحالية	مدير عام / مساعد مدير عام	9
	مدير / مساعد مدير	32
	رئيس قسم	37
	موظف إداري	147
	فني / مهندس	42
	غير ذلك	66
	المجموع	333

3. توزيع أفراد العينة وفقا للمشاركة في أحدث التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم (3) يتبين أن 14.7% كانت لهم مشاركة فعالة وداعمين للتغيير التنظيمي في الوزارة، بينما 21.9% كانت لهم مشاركة بدرجة متوسطة من خلال حضورهم للاجتماعات والنقاشات وورش العمل واللقاءات التي تمت من أجل تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، و28.5%



كانت لهم مشاركة بدرجة بسيطة، والنسبة الأكبر كانت 34.8 % للذين لم يشاركوا في أي نشاط مرتبط بالتغييرات التي حدثت في الوزارة.

جدول 3: توزيع أفراد العينة وفقا للوصف الشخصي للأحداث المتعلقة بالوزارة

النسبة	التكرار	كيف تصنف نفسك فيما يتعلق بالتغييرات التي حدثت في الوزارة
14.7%	49	مشارك فعال وأحد الداعمين للتغييرات
21.9%	73	مشارك بدرجة متوسطة من خلال حضور الأنشطة والنقاشات وورش العمل واللقاءات
28.5%	95	مشارك بدرجة بسيطة جديدة
34.8%	116	لم أشارك في أي نشاط مرتبط بالتغييرات التي حدثت في الوزارة
100%	333	المجموع

من الجدول السابق يعلل الباحث سبب ارتفاع نسبة (ام أشارك في أي نشاط مرتبط بالتغييرات التي حدثت في الوزارة) الى أن الأحداث التي حدثت كانت بأوامر سامية وإدارة خارجية مخطط لها سابقا بدمج المؤسسات الحكومية الأربعة الى مؤسسة حكومية واحدة، وأقل نسبة كانت (مشارك فعال وأحد الداعمين للتغييرات) وكذلك يعود الى التغييرات الداخلية من خلال عملية التصنيف الوظيفي والتنقلات الداخلية والخارجية وغيرها من الأعمال الداخلية.

### 3.6 أداة الدراسة

تم أعداد الاستبانة على العديد من الخطوات كالآتي:

1. تحديد عنوان ومشكلة وأسئلة وفروض الدراسة.

2. الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بالممارسات القيادية، والعوامل التنظيمية، والتغيير التنظيمي.

3. الاجتماع مع المشرف ومناقشته حول أبعاد فقرات الاستبانة.

4. تصميم الاستبانة وعرضها على المشرف ومناقشة الملاحظات.

5. توزيع الاستبانة على العديد من المحكمين ذوي الاختصاص لكسب الصدق الظاهري، وتم

استعادة تسعة ردود وتم أرفاق قائمة بأسماء المحكمين في ملاحظات الدراسة.

6. الاجتماع مع المشرف ومناقشة جميع آراء وملاحظات المحكمين وتعديل الاستبانة ووضعها

في صورتها النهائية.

7. توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية بلغت (19) فرد من مجتمع الدراسة للتأكد من

صدق الفقرات وثبات الاستبانة.

8. تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية وكانت عبارة عن تسعة أقسام مقسمة على النحو

التالي:

(1) القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من ثلاث فقرات وهي الجنس والعمر

وسنوات الخبرة في المؤسسة.

(2) القسم الثاني قيادة التغيير ويتكون من (7) فقرات.

(3) القسم الثالث: التمكين القيادي، ويتكون من (7) فقرات.

(4) القسم الرابع: تقبل التغيير، ويتكون من (8) فقرات.

(5) القسم الخامس: الاتصالات الداخلية، ويتكون من (6) فقرات.

(6) القسم السادس: التغيير التنظيمي، ويتكون من (8) فقرات.

### 3.7 ترميز البيانات

أستخدم الباحث مقياس ليكرت السباعي للإجابة على الاستبانة وفق الجدول الموضح أدناه:

جدول 4: ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6
						7

### 3.8 العينة الاستطلاعية

أولاً: الصدق الظاهري

الصدق الظاهري وهو صدق المحكمين وذلك من خلال عرض الاستبانة قبل نشرها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة وتم الرد من (9) محكمين ومن ثم تم تعديل الاستبانة على الملاحظات التي أتفق عليها المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث باحتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية وكانت النتائج كالآتي:

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات قسم قيادة التغيير:

يبين الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم قيادة التغيير والدرجة الكلية

لقيادة التغيير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبلغ الحد الأعلى لمعامل الارتباط

(0.953) والحد الأدنى بلغ (0.923) ويعتبر ذلك أن فقرات قسم قيادة التغيير صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 5: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم قيادة التغيير والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	طور المسؤول المباشر رؤية واضحة لما ستحققه الوزارة أثناء عملية التغيير	*0.924	0.000
2	أوضح المسؤول المباشر للموظفين سبب وضرورة التغيير	*0.942	0.000
3	قدم المسؤول المباشر إيضاحات حول مدى الحاجة للتغيير قبل التنفيذ	*0.953	0.000
4	أقام المسؤول المباشر تحالفا واسعا لدعم التغيير	*0.923	0.000
5	قام المسؤول المباشر بدعم وتمكين الموظفين لتنفيذ التغيير	*0.948	0.000
6	قام المسؤول المباشر بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية	*0.953	0.000
7	أعطى المسؤول المباشر اهتماما خاصا بالموظفين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير	*0.923	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند المستوى 0.01

2- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات قسم التمكين القيادي:

يبين الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التمكين القيادي والدرجة الكلية للتمكين القيادي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبلغ الحد الأعلى لمعامل الارتباط (0.954) والحد الأدنى بلغ (0.894) ويعتبر ذلك أن فقرات قسم التمكين القيادي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 6: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التمكين القيادي والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يشجعي المسؤول المباشر على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر منه	*0.914	0.000
2	يحتثي المسؤول المباشر على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسه	*0.894	0.000
3	يحتثي المسؤول المباشر على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين	*0.912	0.000
4	يحتثي المسؤول المباشر على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير	*0.945	0.000
5	يشجعي المسؤول المباشر على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أواجهها.	*0.954	0.000
6	يشجعي المسؤول المباشر على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم	*0.943	0.000
7	يشجعي المسؤول المباشر على العمل بروح الفريق مع زملائي في العمل	*0.909	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01.

3- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات قسم تقبل التغيير:

يبين الجدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم تقبل التغيير والدرجة الكلية لتقبل التغيير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبلغ الحد الأعلى لمعامل الارتباط (0.911) والحد الأدنى بلغ (0.802) ويعتبر ذلك أن فقرات قسم تقبل التغيير صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم تقبل التغيير والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أعتبر نفسي "منفتحًا" على التغييرات في عملي الناتجة عن عملية التغيير.	0.802	*0.000
2	أنا متقبل للتغييرات التي طرأت في مهام عملي ودوري الوظيفي الناتجة عن التغيير	0.874	*0.000
3	أنظر بإيجابية إلى التغييرات التي طرأت على مهام عملي ضمن الوزارة/ القسم.	0.904	*0.000
4	لدي استعداد في تغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي في ضوء عملية التغيير	0.875	*0.000
5	أعتقد أن تنفيذ التغييرات المقترحة له تأثير إيجابي على كيفية إنجاز عملي.	0.904	*0.000
6	من وجهة نظري، فإن التغييرات المقترحة في مهام عملي ستكون للأفضل.	0.902	*0.000
7	تُسهم التغييرات المقترحة في تحسين الطريقة التي أنجز بها مهام عملي.	0.911	*0.000
8	أعتقد أن التغييرات المقترحة سيكون لها تأثير إيجابي على دوري في الوزارة.	0.874	*0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

#### 4- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات قسم الاتصالات الداخلية:

يبين الجدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم الاتصالات الداخلية والدرجة الكلية للاتصالات الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبلغ الحد الأعلى لمعامل الارتباط (0.890) والحد الأدنى بلغ (0.838) ويعتبر ذلك أن فقرات قسم الاتصالات الداخلية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 8: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم الاتصالات الداخلية والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تجري معظم الاتصالات بين المدراء والموظفين في الوزارة بشكل متبادل ولسلس .	**0.848	0.000
2	تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.	**0.890	0.000
3	يُساعد التواصل بين المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.	**0.843	0.000
4	يشجعني المسؤول المباشر على إبداء الآراء المتعددة	**0.838	0.000
5	يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.	**0.872	0.000
6	لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين / المديرين	**0.848	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

5- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات قسم التغيير التنظيمي:

يبين الجدول (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للقسم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبلغ الحد الأعلى لمعامل الارتباط (0.849) والحد الأدنى بلغ (0.696) ويعتبر ذلك أن فقرات قسم التغيير التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 9: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات قسم التغيير التنظيمي والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أؤمن بقيمة هذا التغيير واثاره الإيجابية على المؤسسة.	**0.821	0.000
2	أرى أن هذا التغيير يمثل استراتيجية جيدة لتطوير عمل الوزارة.	**0.838	0.000
3	يخدم هذا التغيير تحقيق أهداف استراتيجية مهمة.	**0.849	0.000
4	هذا التغيير ضروريًا لتطوير وتحسين العمل الوزاري.	**0.829	0.000
5	لقد ساهمت التغييرات في تغيير مسؤوليات وظيفتي	**0.833	0.000
6	لقد ساهمت التغييرات في تغيير طبيعة عملي	**0.821	0.000
7	لقد ساهمت التغييرات في زيادة أعباء ومتطلبات الوظيفة	**0.736	0.000
8	يُتوقع مني أن أقوم بعمل أكثر مما اعتدت عليه.	**0.696	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند المستوى 0.01

### 3.10 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرات عديدة متتالية، ويقصد به أيضا الى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (الكردي، 2016)، ومن أجل التأكد من استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بالشكل الكبير في حالة تم توزيعها لمرات متعددة في فترات زمنية قام الباحث بإجراء حساب ثبات الاستبانة بطريقتين وهما:

#### أولا: طريقة ألفا كرونباخ

يبين الجدول (10) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.7)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.758)، وهذا أن دل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع وأن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية.

جدول 10: معامل ألفا كرونباخ والمقياس

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
قيادة التغيير	7	0.811	(Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008)
التمكين القيادي	7	0.809	(Vecchio, Justin, & Pearce, 2010)
تقبل التغيير	8	0.798	(Miller, Johnson, & Grau, 1994)
الاتصالات الداخلية	6	0.809	(Sun, Li, Lee, & Tao, 2021)
التغيير التنظيمي	8	0.789	(Caldwell, Herold, & Fedor, 2004)



## ثانياً: طريقة التجزئة النصفية

في هذا الاختبار يتم تجزئة فقرات الاستبانة الى جزئين، يكون الجزء الأول للأسئلة ذات الأرقام الفردية، والجزء الثاني للأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية، ومن ثم يتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان بروان، وتم الحصول على النتائج الواضحة في الجدول رقم (11).

جدول 11: طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المتغيرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	قيادة التغيير	0.972	0.986
2	التمكين القيادي	0.957	0.978
3	تقبل التغيير	0.949	0.974
4	الاتصالات الداخلية	0.891	0.942
5	التغيير التنظيمي	0.928	0.963

نلاحظ أن قيم معامل الارتباط المعدل مرتفعة، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وأنها صالحة للتحليل والإجابة على الأسئلة وفرضيات الرسالة.

### 3.11 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار الالتواء والتقلطح للتأكد من القيم لكل المتغيرات، ويبين الجدول (12) قيم معامل الالتواء ومعامل التقلطح.

جدول 12: نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
قيادة التغيير	- 0.439	- 0.771
التمكين القيادي	- 0.589	- 0.614
تقبل التغيير	- 1.016	- 0.689
الاتصالات الداخلية	- 0.595	- 0.286
التغيير التنظيمي	- 0.698	- 0.098
جميع فقرات الاستبانة	- 0.488	- 0.544

### 3.12 الأساليب الإحصائية

أستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية للتوصل الى نتائج الدراسة وهي:

جدول 13: الأساليب الإحصائية

م	الأساليب الإحصائية	الغرض من الاستخدام
1	التكرارات والنسب الإحصائية	وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
2	معامل الارتباط بيرسون	دراسة العلاقة بين المتغيرات ومعرفة درجة الارتباط والتأكد من صدق الاتساق الداخلي
3	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	التأكد من ثبات الاستبانة
4	اختبار التجزئة النصفية	معرفة ثبات الاستبانة
5	اختبار الالتواء والتفلطح	التحقق من اعتدالية التوزيع للبيانات
6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	تحليل إجابات المبحوثين
7	اختبار (T) لعنتين مستقلتين Independent Sample T-Test	معرفة الفروق بين مجموعتين
8	اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance	معرفة الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر
9	اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression	استخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

### 3.13 ملخص الفصل

في هذا الفصل تم التطرق الى منهجية الدراسة، ومصادر جمع البيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وتم توضيح الأداة المستخدمة في جمع البيانات، ومن ثم تم عرض الجداول المرتبطة بالوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتم توضيح الخطوات التي سلكها الباحث عند أعداد الاستبانة، وبعد ذلك تم توضيح ترميز البيانات، وطبق الباحث اختبارات صدق وثبات الاستبانة، وأخيرا تم سرد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

### 4.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل الأهمية النسبية للفقرات، والاجابة عن أسئلة الدراسة الا وهي التعرف على مستوى أدراك المبحوثين عن متغيرات الدراسة، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين عن متغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات للتعرف عن أثر كلا من الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي، وذلك من أجل التوصل الى نتائج الدراسة والخروج بالتوصيات ومقترحات الدراسة التي سيتم التطرق اليها في الفصل الخامس.

### 4.2 الأهمية النسبية للفقرات

من أجل التعرف على مستوى الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة العمل بسلطنة عمان، تم اعتماد المتوسطات الحسابية التالية:

تمت علمية حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية:

المستوى = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات

من خلال المعادلة السابقة فإن المدى =  $(7 - 1) / 3 = 2$

جدول 14: الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1 الى أقل من 3
متوسط	من 3 الى أقل من 5
مرتفع	من 5 الى 7

### 4.3 الإجابة على تساؤلات الدراسة

1. السؤال الأول: ما هو مستوى إدراك المبحوثين للممارسات القيادية (قيادة التغيير، والتمكين

القيادي) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

للإجابة على هذا السؤال من خلال أيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاوزان النسبية، والترتيب والدرجة لأبعاد الممارسات القيادية.

من نتائج الجدول (15) يتضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الممارسات القيادية كان متوسط بنسبة (67.57%)، حيث أحتل بُعد التمكين القيادي المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.86%)، وفي المرتبة الثانية بُعد قيادة التغيير بوزن نسبي (64.43%).

جدول 15: الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	قيادة التغيير	4.51	1.822	64.43	2	متوسط
2	التمكين القيادي	4.96	1.892	70.86	1	متوسط
	الدرجة الكلية	4.73	1.857	67.57		

يوضح الجداول التالية (16) و(17) الإحصاءات الوصفية لفقرات أبعاد الممارسات القيادية:

#### البعد الأول: قيادة التغيير

من خلال نتائج الجدول (16) يتضح لنا ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين في فقرات بُعد قيادة التغيير بلغ (4.51)، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.822، والوزن النسبي (64.5%)، مما يدل على أن بُعد قيادة التغيير يتمتع بدرجة متوسطة من الموافقة.

- جميع فقرات بُعد قيادة التغيير تشير الى وجود درجة متوسطة من الموافقة، بحيث احتلت الفقرة " أوضح المسؤول المباشر للموظفين سبب وضرورة التغيير " المرتبة الأولى من بين فقرات قيادة التغيير، وتليها الفقرة " قدم المسؤول المباشر إيضاحات حول مدى الحاجة للتغيير قبل التنفيذ " في المرتبة الثانية، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " طور المسؤول المباشر رؤية واضحة لما ستحققه الوزارة أثناء عملية التغيير " .

جدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لبُعد قيادة التغيير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	طور المسؤول المباشر رؤية واضحة لما ستحققه الوزارة أثناء عملية التغيير	4.43	1.857	63.29	7	متوسط
2	أوضح المسؤول المباشر للموظفين سبب وضرورة التغيير	4.60	1.813	65.71	1	متوسط
3	قدم المسؤول المباشر إيضاحات حول مدى الحاجة للتغيير قبل التنفيذ	4.59	1.794	65.57	2	متوسط
4	أقام المسؤول المباشر تحالفاً واسعاً لدعم التغيير	4.55	1.802	65	3	متوسط
5	قام المسؤول المباشر بدعم وتمكين الموظفين لتنفيذ التغيير	4.52	1.834	64.5	4	متوسط
6	قام المسؤول المباشر بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية	4.47	1.826	63.86	5	متوسط
7	أعطى المسؤول المباشر اهتماماً خاصاً بالموظفين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير	4.45	1.834	63.57	6	متوسط
	الدرجة الكلية	4.51	1.822	64.43		متوسط

## البعد الثاني: التمكين القيادي

يبين الجدول التالي ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين في فقرات بُعد التمكين القيادي بلغ 4.96 من 7، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.892، والوزن النسبي (70.8%) مما يدل على أن بُعد التمكين القيادي يتمتع بدرجة متوسطة من الموافقة.

جدول 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لبُعد التمكين القيادي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يشجعني المسؤول المباشر على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر منه	4.86	1.945	69.43	6	متوسط
2	يحتثي المسؤول المباشر على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني	5.12	1.766	73.14	2	مرتفع
3	يحتثي المسؤول المباشر على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين	4.94	1.872	70.57	4	متوسط
4	يحتثي المسؤول المباشر على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير	4.95	1.892	70.71	3	متوسط
5	يشجعني المسؤول المباشر على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أواجهها.	4.91	1.937	70.14	5	متوسط
6	يشجعني المسؤول المباشر على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم	4.75	1.971	67.86	7	متوسط
7	يشجعني المسؤول المباشر على العمل بروح الفريق مع زملائي في العمل	5.24	1.862	74.86	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.96	1.892	70.86		متوسط

- الفقرة التي تنص على " يشجعني المسؤول المباشر على العمل بروح الفريق مع زملائي في العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.24 من 7)، وانحراف معياري (1.766)، وبوزن نسبي بلغ (74.8%)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " يحثني المسؤول المباشر على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني " بمتوسط حسابي بلغ (5.12 من 7)، وانحراف معياري (1.862)، وبوزن نسبي بلغ (73.1%)، وتشير كلا الفقرتين الى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، والفقرة التي تنص على " يشجعني المسؤول المباشر على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.75 من 7)، وانحراف معياري (1.862)، وبوزن نسبي بلغ (67.8%)، وبذلك تشير الى درجة متوسطة من الموافقة.

2. السؤال الثاني: ما هو مستوى إدراك المبحوثين لعوامل البيئة التنظيمية (تقبل التغيير،

### والاتصالات الداخلية) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

للإجابة على هذا السؤال من خلال أيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاوزان النسبية، والترتيب، والدرجة الكلية لأبعاد العوامل التنظيمية.

من نتائج الجدول (18) يتضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات العوامل التنظيمية كان المتوسط الحسابي (5.35)، وانحراف معياري (1.742)، وبوزن نسبي (76.86%)، وأحتل بُعد تقبل التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.65)، وانحراف معياري (1.343)، ووزن نسبي بلغ (80.71%)، وفي المرتبة الثانية بُعد الاتصالات الداخلية بمتوسط



حسابي (5.13)، وانحراف معياري (1.892)، ووزن نسبي بلغ (70.8%)، وكلا البعدين يتمتع بدرجة مرتفعة من الموافقة.

جدول 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة للمتغير العوامل التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تقبل التغيير	5.65	1.343	80.71	1	مرتفع
2	الاتصالات الداخلية	5.13	1.892	70.8	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	5.35	1.742	76.86		

يوضح الجدول (19) والجدول (20) الإحصاءات الوصفية لفقرات أبعاد العوامل التنظيمية:

#### البعد الأول: تقبل التغيير

يبين الجدول (19) ما يلي:

أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين في فقرات بُعد تقبل التغيير بلغ (5.65)، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.343)، والوزن النسبي (80.71%)، مما يدل على أن بُعد تقبل التغيير يتمتع بدرجة مرتفعة من الموافقة، وكذلك جميع فقرات قيادة التغيير تشير الى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، واحتلت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " لدي استعداد في تغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي في ضوء عملية التغيير " وبمتوسط حسابي (5.83)، وانحراف معياري (1.263)، ووزن نسبي (83.29)، بينما احتلت الفقرة " أعتقد أن التغييرات المقترحة سيكون لها تأثير ايجابي على دوري في الوزارة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.52)، وانحراف معياري (1.380)، ووزن نسبي (78.86).

جدول 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لُبُعد تقبل التغيير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أعتبر نفسي "منفتحًا" على التغييرات في عملي الناتجة عن عملية التغيير.	5.73	1.243	81.86	2	مرتفع
2	أنا متقبل للتغييرات التي طرأت في مهام عملي ودوري الوظيفي الناتجة عن التغيير	5.60	1.386	80	6	مرتفع
3	أنظر بإيجابية إلى التغييرات التي طرأت على مهام عملي ضمن الوزارة/ القسم.	5.64	1.390	80.57	4	مرتفع
4	لدي استعداد في تغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي في ضوء عملية التغيير	5.83	1.263	83.29	1	مرتفع
5	أعتقد أن تنفيذ التغييرات المقترحة له تأثير إيجابي على كيفية إنجاز عملي.	5.66	1.328	80.86	3	مرتفع
6	من وجهة نظري، فإن التغييرات المقترحة في مهام عملي ستكون للأفضل.	5.62	1.384	80.29	5	مرتفع
7	نُسهِم التغييرات المقترحة في تحسين الطريقة التي أنجز بها مهام عملي.	5.57	1.370	79.57	7	مرتفع
8	أعتقد أن التغييرات المقترحة سيكون لها تأثير إيجابي على دوري في الوزارة.	5.52	1.380	78.86	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	5.65	1.343	80.71		مرتفع

### البُعد الثاني: الاتصالات الداخلية

يبين الجدول (20) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين في فقرات الاتصالات الداخلية بلغ (5.13)، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.742)، والوزن النسبي (70.8%)، مما يدل على أن فقرات الاتصالات الداخلية تتمتع بدرجة مرتفعة من الموافقة.

جدول 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة لبعُد الاتصالات الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تجري معظم الاتصالات بين المدراء والموظفين في الوزارة بشكل متبادل وسلس.	5.09	1.690	72.71	4	مرتفع
2	تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.	4.85	1.820	69.29	5	متوسط
3	يُساعد التواصل بين المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.	5.48	1.565	78.29	2	مرتفع
4	يشجعني المسؤول المباشر على إبداء الآراء المتعددة	5.35	1.716	79	1	مرتفع
5	يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.	4.76	1.914	68	6	متوسط
6	لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين / المديرين	5.24	1.749	74.86	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	5.13	1.742	70.8		مرتفع

- الفقرة التي تنص على " يشجعني المسؤول المباشر على إبداء الآراء المتعددة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.35)، وانحراف معياري (1.716)، وبوزن نسبي بلغ (79%) وتليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " يُساعد التواصل بين المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها." بمتوسط حسابي بلغ (5.48)، وانحراف معياري (1.565)، وبوزن نسبي بلغ (78.29%)، وتشير كلا الفقرتين الى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، بينما الفقرة التي تنص على " يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم." جاءت

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.76)، وانحراف معياري (1.914)، وبوزن نسبي بلغ (68%)، وبذلك تشير الى درجة متوسطة من الموافقة.

3. السؤال الثالث: ما هو مستوى تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في وزارة العمل

بسلطنة عُمان؟

للإجابة على هذا السؤال من خلال أيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاوزان النسبية، والترتيب، والدرجة للمتغير التغيير التنظيمي.

جدول 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والدرجة للمتغير التغيير التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	أؤمن بقيمة هذا التغيير وأثاره الإيجابية على المؤسسة.	5.48	1.474	78.29	2	مرتفع
2	أرى أن هذا التغيير يمثل استراتيجية جيدة لتطوير عمل الوزارة.	5.49	1.488	78.43	1	مرتفع
3	يخدم هذا التغيير تحقيق أهداف استراتيجية مهمة.	5.44	1.494	77.71	4	مرتفع
4	هذا التغيير ضروريًا لتطوير وتحسين العمل الوزاري.	5.47	1.484	78.14	3	مرتفع
5	لقد ساهمت التغييرات في تغيير مسؤوليات وظيفتي	5.18	1.719	74	7	مرتفع
6	لقد ساهمت التغييرات في تغيير طبيعة عملي	5.19	1.718	74.14	6	مرتفع
7	لقد ساهمت التغييرات في زيادة أعباء ومتطلبات الوظيفة	5.13	1.752	73.29	8	مرتفع
8	يُتوقع مني أن أقوم بعمل أكثر مما اعتدت عليه.	5.38	1.678	76.86	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	5.35	1.601	76.43	-	مرتفع

من نتائج الجدول (21) يتضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات التغيير التنظيمي كان المتوسط الحسابي (5.35)، وانحراف معياري (1.601)، ووزن نسبي (76.43)، واحتلت الفقرة التي تنص على " أرى أن هذا التغيير يمثل استراتيجية جيدة لتطوير عمل الوزارة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.49)، وانحراف معياري (1.488)، ووزن نسبي بلغ (78.43%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على " أؤمن بقيمة هذا التغيير واثاره الإيجابية على المؤسسة." بمتوسط حسابي (5.48)، وانحراف معياري (1.474)، ووزن نسبي بلغ (78.29%)، بينما احتلت الفقرة التي تنص على " لقد ساهمت التغييرات في زيادة أعباء ومتطلبات الوظيفة " في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.13)، وانحراف معياري (1.752)، ووزن نسبي (73.29%)، وعلمنا بان جميع فقرات التغيير التنظيمي تتمتع بدرجة كبيرة من الموافقة.

4. السؤال الرابع: ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير

#### التنظيمي؟

لإجابة عن هذا السؤال سيتم استخراج معامل الارتباط بيرسون وذلك من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين كل متغيرات الدراسة: الممارسات القيادية (قيادة التغيير، والتمكين القيادي)، والعوامل التنظيمية (تقبل التغيير، والاتصالات الداخلية) والتغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة، والجدول (22) يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتبين وجود علاقة بينها بحيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بيرسون (0.957)، وأدنى قيمة بلغت (0.416)، وبلغ مستوى الدلالة لكافة المتغيرات (0.000)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ونلاحظ أن العلاقة بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل

الارتباط بينهم (0.804)، أما بالنسبة لأبعاد العوامل التنظيمية فإن العلاقة الأقوى كانت للبعد تقبل التغيير بحيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.732)، يليه البعد الاتصالات الداخلية كذلك بعلاقة طردية قوية بلغ (0.719) وكذلك العلاقة بين الممارسات القيادية والتغيير التنظيمي علاقة ارتباط متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.627)، وبالنسبة لأبعاد الممارسات القيادية كانت كذلك بعلاقة ارتباط طردية موجبة بحيث بلغ معامل الارتباط التمكين القيادي مع التغيير التنظيمي (0.607)، ومعامل الارتباط قيادة التغيير والتغيير التنظيمي بلغ (0.591).

جدول 22: العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	قيادة التغيير	التمكين القيادي	الممارسات القيادية	تقبل التغيير	الاتصالات الداخلية	العوامل التنظيمية	التغيير التنظيمي
قيادة التغيير	1						
التمكين القيادي	0.827**	1					
الممارسات القيادية	0.955**	0.957*	1				
تقبل التغيير	0.416**	0.433**	0.444**	1			
الاتصالات الداخلية	0.700**	0.752**	0.760**	0.631**	1		
العوامل التنظيمية	0.613**	0.651**	0.662**	0.909**	0.897**	1	
التغيير التنظيمي	0.591**	0.607**	0.627**	0.732**	0.719**	0.804**	1

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

5. السؤال الخامس: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى

للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة)؟

للإجابة على هذا السؤال سيتم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة في المؤسسة) وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، وكذلك استخدام اختبار ت (T) للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (ANOVA) لمتغير العمر ولمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: الممارسات القيادية:

### 1- متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول (23) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للممارسات القيادية عند الذكور بلغ (69.565)، والانحراف المعياري (23.599)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (61.262)، والانحراف المعياري (21.503)، بينما مستوى الدلالة كانت (0.001) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية لتعزى لمتغير الجنس.

جدول 23: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير الجنس

م	البعد	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1	قيادة	ذكر	207	33.09	12.183	2.876	0.004
	التغيير	أنثى	126	29.24	11.258		
2	التمكين	ذكر	207	36.478	12.390	3.264	0.001
	القيادي	أنثى	126	32.024	11.545		
الممارسات القيادية		ذكر	207	69.565	23.599	3.219	0.001
		أنثى	126	61.262	21.503		

## 2- متغير العمر

يوضح الجدول (24) مستوى الدلالة لأبعاد الممارسات القيادية أقل من مستوى الدلالة (0.05) بحيث كانت مستوى الدلالة للممارسات القيادية (0.001)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين لأبعاد الممارسات القيادية تعزى لمتغير العمر، وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير العمر.

جدول 24: اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير العمر

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	قيادة التغيير	بين المجموعات	2962.53	2	1481.265	10.956	0.000
		داخل المجموعات	44615.04	330	135.197		
		المجموع	47577.57	332			
2	التمكين القيادي	بين المجموعات	4448.18	2	2224.091	16.169	0.000
		داخل المجموعات	45392.52	330	137.553		
		المجموع	49840.70	332			
	الممارسات القيادية	بين المجموعات	14477.67	2	7238.836	14.615	0.000
		داخل المجموعات	163455.63	330	495.290		
		المجموع	177923.29	332			



يتضح من الجدول (25) النتائج التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر)، وكذلك بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، وكذلك بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.779) وهي أكبر من (0.05).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، وكذلك بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية

تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر)

لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.474) وهي أكبر من (0.05).

جدول 25: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للممارسات القيادية لأثر متغير العمر

البعد	العمر	أقل من 30 عام	من 30 الى أقل من 45 عام	45 عام فأكثر
قيادة التغيير	أقل من 30 عام			
	من 30 الى أقل من 45 عام	Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر	Sig. (0.070)	Sig. (0.266)	
التمكين القيادي	أقل من 30 عام			
	من 30 الى أقل من 45 عام	Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر	Sig. (0.001)	Sig. (0.779)	
الممارسات القيادية	أقل من 30 عام			
	من 30 الى أقل من 45 عام	Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر	Sig. (0.006)	Sig. (0.474)	

3- متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

من خلال الجدول (26) يتبين لنا أن قيمة (Sig.) للدرجة الكلية وكافة محاور الممارسات القيادية

أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (F) المحسوبية أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين لأبعاد الممارسات القيادية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة في المؤسسة، وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول 26: اختبار التباين الاحادي لاستجابات المبحوثين للممارسات القيادية لمتغير سنوات الخبرة

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	قيادة التغيير	بين المجموعات	4005.420	2	2002.710	15.168	0.000
		داخل المجموعات	43572.147	330	132.037		
		المجموع	47577.568	332			
2	التمكين القيادي	بين المجموعات	5469.868	2	2734.934	20.341	0.000
		داخل المجموعات	44370.835	330	134.457		
		المجموع	49840.703	332			
	الممارسات القيادية	بين المجموعات	6697.676	2	3348.838	12.939	0.000
		داخل المجموعات	85412.312	330	258.825		
		المجموع	92109.988	332			

يتضح من الجدول (27) النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

2. لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير)

في سنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات)

وهي غير دالة إحصائية لأنه قيمة الدلالة تساوي (0.089) وهي أكبر من (0.05).

3. توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير)

في سنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، وكذلك بين سنوات

الخبرة (من 3 الى أقل من 10 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، وهي دالة إحصائية لأنه قيمة الدلالة أصغر من (0.05).

4. توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول 27: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للممارسات القيادية لأثر متغير سنوات الخبرة في

المؤسسة

عشر سنوات فأكثر	من 3 الى أقل من 10 سنوات	أقل من ثلاث سنوات	الخبرة / الخبرة	البعد
			أقل من ثلاث سنوات	قيادة التغيير
		Sig. (0.089)	من 3 الى أقل من 10 سنوات	
	Sig. (0.001)	Sig. (0.000)	عشر سنوات فأكثر	
			أقل من ثلاث سنوات	التمكين القيادي
		Sig. (0.009)	من 3 الى أقل من 10 سنوات	
	Sig. (0.000)	Sig. (0.000)	عشر سنوات فأكثر	
			أقل من ثلاث سنوات	الممارسات القيادية
		Sig. (0.021)	من 3 الى أقل من 10 سنوات	
	Sig. (0.000)	Sig. (0.000)	عشر سنوات فأكثر	

## ثانياً: العوامل التنظيمية

### 1. متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول (28) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للعوامل التنظيمية عند الذكور بلغ (78.401)، والانحراف المعياري (15.962)، بينما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (72.071)، والانحراف المعياري (17.085)، بينما مستوى الدلالة كانت (0.001) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين لأبعاد العوامل التنظيمية لتعزى لمتغير الجنس.

جدول 28: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير الجنس

م	البعد	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1	تقبل التغيير	ذكر	207	46.483	8.694	3.192	0.002
		أنثى	126	43.111	10.342		
2	الاتصالات الداخلية	ذكر	207	31.918	9.108	2.954	0.003
		أنثى	126	28.960	8.438		
العوامل التنظيمية		ذكر	207	78.401	15.962	3.417	0.001
		أنثى	126	72.071	17.085		

### 2. متغير العمر

يوضح الجدول (29) مستوى الدلالة لأبعاد الممارسات القيادية أقل من مستوى الدلالة (0.05) بحيث كانت مستوى الدلالة للممارسات القيادية (0.001)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين لأبعاد الممارسات القيادية

تعزى لمتغير العمر، وللكشف عن طبيعة الفروق أستخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير العمر.

جدول 29: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0.000	9.334	798.559	2	1597.118	بين المجموعات	تقبل التغيير
		85.556	330	28233.585	داخل المجموعات	
			332	29830.703	المجموع	
0.000	19.824	1430.459	2	2860.917	بين المجموعات	الاتصالات الداخلية
		72.159	330	23812.602	داخل المجموعات	
			332	26673.520	المجموع	
0.000	14.615	7238.836	2	8687.255	بين المجموعات	العوامل التنظيمية
		495.290	330	83422.733	داخل المجموعات	
			332	92109.988	المجموع	

يتضح من الجدول (30) النتائج التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الأول

(تقبل التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى

أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر)، وكذلك بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، وكذلك بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.051) وهي أكبر من (0.05).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، وكذلك بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.067) وهي أكبر من (0.05).

جدول 30: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للعوامل التنظيمية لأثر متغير العمر

البُعد	العمر		أقل من 30 عام	من 30 الى أقل من 45 عام	45 عام فأكثر
	أقل من 30 عام	من 30 الى أقل من 45 عام			
تقبل التغيير	أقل من 30 عام				
	من 30 الى أقل من 45 عام		Sig. (0.001)		
	45 عام فأكثر		Sig. (0.385)	Sig. (0.082)	
الاتصالات الداخلية	أقل من 30 عام				
	من 30 الى أقل من 45 عام		Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر		Sig. (0.017)	Sig. (0.051)	
العوامل التنظيمية	أقل من 30 عام				
	من 30 الى أقل من 45 عام		Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر		Sig. (0.067)	Sig. (0.034)	

### 3. متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

من خلال الجدول (31) يتبين لنا أن قيمة (Sig.) للعوامل التنظيمية وكافة أبعاد العوامل التنظيمية أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (F) المحسوبية أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين لأبعاد العوامل التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.



جدول 31: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية لمتغير سنوات الخبرة

م	النُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	تقبل التغيير	بين المجموعات	888.059	2	444.030	5.063	0.007
		داخل المجموعات	28942.643	330	87.705		
		المجموع	29830.703	332			
2	الاتصالات الداخلية	بين المجموعات	2755.013	2	2734.934	19.005	0.000
		داخل المجموعات	23918.507	330	134.457		
		المجموع	26673.520	332			
	العوامل التنظيمية	بين المجموعات	6697.676	2	3348.838	12.939	0.000
		داخل المجموعات	85412.312	330	258.825		
		المجموع	92109.988	332			

يتضح من الجدول (32) النتائج التالية:

1- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، وكذلك بين سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات)، وهي دالة إحصائية لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).

2- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهي غير دالة إحصائية لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.204) وهي أكبر من (0.05).

3- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات)، وكذلك بين سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، وهي دالة إحصائية لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).

4- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لسنوات الخبرة بين (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهي غير دالة إحصائية لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.785) وهي أكبر من (0.05).

5- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول 32: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للعوامل التنظيمية لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

النُـبـد	الخبرة	أقل من ثلاث سنوات	من 3 الى أقل من 10 سنوات	عشر سنوات فأكثر
تقبل التغيير	أقل من ثلاث سنوات			
	من 3 الى أقل من 10 سنوات	Sig. (0.035)		
	عشر سنوات فأكثر	Sig. (0.007)	Sig. (0.785)	
الاتصالات الداخلية	أقل من ثلاث سنوات			
	من 3 الى أقل من 10 سنوات	Sig. (0.000)		
	عشر سنوات فأكثر	Sig. (0.000)	Sig. (0.034)	
العوامل التنظيمية	أقل من ثلاث سنوات			
	من 3 الى أقل من 10 سنوات	Sig. (0.001)		
	عشر سنوات فأكثر	Sig. (0.000)	Sig. (0.204)	

## ثالثاً: التغيير التنظيمي

### 1. متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول (33) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للعوامل التنظيمية عند الذكور بلغ (44.604)، والانحراف المعياري (9.934)، بينما الاناث بلغ المتوسط الحسابي (39.746)، والانحراف المعياري (10.026)، بينما مستوى الدلالة كانت (0.000) وبذلك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لتعزى لمتغير الجنس.

جدول 33: اختبار (ت) لفروق استجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير الجنس

م	المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1	التغيير	ذكر	207	44.604	9.934	4.313	0.000
	التنظيمي	أنثى	126	39.746	10.026		

### 2. متغير العمر

يوضح الجدول (34) مستوى الدلالة للتغيير التنظيمي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بحيث كانت مستوى الدلالة للتغيير التنظيمي (0.001)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير العمر.

جدول 34: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير العمر

م	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2408.083	2	1204.042	12.289	0.000
		داخل المجموعات	32331.647	330	97.975		
		المجموع	34739.730	332			

يتضح من الجدول (35) النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، وكذلك بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.347) وهي أكبر من (0.05).

جدول 35: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للتغيير التنظيمي لأثر متغير العمر

المتغير	العمر العمر	أقل من 30 عام	من 30 الى أقل من 45 عام	45 عام فأكثر
التغيير التنظيمي	أقل من 30 عام			
	من 30 الى أقل من 45 عام	Sig. (0.000)		
	45 عام فأكثر	Sig. (0.028)	Sig. (0.347)	

### 3. متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

من خلال الجدول (36) يتبين لنا أن قيمة (Sig.) للتغيير التنظيمي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، لذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة، وللكشف عن طبيعة الفروق أستخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة.

جدول 36: اختبار التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين للتغيير التنظيمي لمتغير سنوات الخبرة

م	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2450.993	2	1225.525	12.535	0.000
		داخل المجموعات	32288.737	330	97.845		
		المجموع	34739.730	332			

يتضح من الجدول (37) أنه توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)، وكذلك بين سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات)، وبين سنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهي دالة إحصائية لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).

جدول 37: اختبار المقارنات البعدية (شيفيه) للتغيير التنظيمي لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

المتغير	الخبرة	أقل من ثلاث سنوات	من 3 الى أقل من 10 سنوات	عشر سنوات فأكثر
التغيير التنظيمي	أقل من ثلاث سنوات			
	من 3 الى أقل من 10 سنوات	Sig. (0.023)		
	عشر سنوات فأكثر	Sig. (0.000)	Sig. (0.020)	

#### 4.5 اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على

التغيير التنظيمي لدي وزارة العمل في سلطنة عمان "

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise) لمعرفة

الأثر بين المتغير المستقل (الممارسات القيادية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وبذلك ظهرت

النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (38)، ويتضح أن معامل الارتباط بين الممارسات القيادية

والتغيير التنظيمي يساوي (0.627)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن

معامل التحديد التفسيري يساوي (0.393)، وذلك يدل أن التغيير في الممارسات القيادية يفسر بنسبة

39.3 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي.

جدول 38: تحليل نتائج الانحدار لاختبار أثر الممارسات القيادية على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients (التغيير التابع (التغيير التنظيمي))			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.627	0.393	0.000	214.187	1	0.000	18.309	24.369	الممارسات القيادية
				331		14.635	0.277	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال للممارسات القيادية والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 24.369 + (0.277 \times \text{الممارسات القيادية})$$

ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التغيير التنظيمي لذي وزارة العمل في سلطنة عُمان.

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين قيادة التغيير والتغيير التنظيمي يساوي (0.591)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.349)، وذلك يدل أن التغيير في قيادة التغيير يفسر بنسبة 34.9 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي.

جدول 39: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد قيادة التغيير على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients (التغيير التابع (التغيير التنظيمي))			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.591	0.349	0.000	177.488	1	0.000	20.913	26.797	قيادة التغيير
				331		13.322	0.505	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال لقيادة التغيير والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 26.797 + (0.505 \times \text{قيادة التغيير})$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتمكين القيادي على التغيير التنظيمي لذي وزارة العمل في سلطنة عُمان.

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين التمكين القيادي والتغيير التنظيمي يساوي (0.607)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.368)،



وذلك يدل أن التغيير في التمكين القيادي يفسر بنسبة 36.8 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، ويوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة بين المتغيرين.

جدول 40: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد التمكين القيادي على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients (المتغير التابع (التغيير التنظيمي))			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.607	0.368	0.000	193.134	1	0.000	18.687	25.133	التمكين القيادي
				331		13.897	0.507	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال لتمكين القيادي والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 25.133 + (0.507 \times \text{التمكين القيادي})$$

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على

التغيير التنظيمي لدي وزارة العمل في سلطنة عمان "

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise) لمعرفة

الأثر بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وبذلك ظهرت

النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (41).

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي يساوي (0.804)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.646)، وذلك يدل أن التغيير في العوامل التنظيمية يفسر بنسبة 64.6 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والجدول رقم (41) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة بين المتغيرين.

جدول 41: تحليل نتائج الانحدار لاختبار العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients المتغير التابع (التغيير التنظيمي)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.804	0.646	0.000	603.719	1	0.000	3.361	5.253	العوامل التنظيمية
				331		24.571	0.494	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال للعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 5.253 + (0.494 \times \text{العوامل التنظيمية})$$

ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتقبل التغيير على التغيير التنظيمي لذي وزارة العمل في سلطنة عُمان.

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين تقبل التغيير والتغيير التنظيمي يساوي (0.732)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.536)، وذلك يدل أن التغيير في تقبل التغيير يفسر بنسبة 53.6 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والجدول رقم (42) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة بين المتغيرين.

جدول 42: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بُعد تقبل التغيير على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients المتغير التابع (التغيير التنظيمي)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.732	0.536	0.000	382.146	1	0.000	3.361	7.054	تقبل التغيير
				331		24.571	0.790	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال تقبل التغيير والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 7.054 + (0.790 \times \text{تقبل التغيير})$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين الاتصالات الداخلية والتغيير التنظيمي يساوي (0.719)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.517)، وذلك يدل أن التغيير في الاتصالات الداخلية يفسر بنسبة 51.7 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والجدول رقم (43) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة بين المتغيرين.

جدول 43: تحليل نتائج الانحدار لاختبار بغد الاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients المتغير التابع (التغيير التنظيمي)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	(B)	البيان
0.719	0.517	0.000	354.883	1	0.000	12.509	17.483	الاتصالات الداخلية
				331		18.838	0.821	
				332				

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن العلاقة دالة إحصائياً وكذلك أن هناك أثر دال للاتصالات الداخلية والتغيير التنظيمي، وأن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 17.483 + (0.821 \times \text{الاتصالات الداخلية})$$

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

### 5.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخص النتائج التي تم توصلت إليها في هذه الدراسة، وسرد التوصيات المتعلقة بالدراسة والتي بدورها تساهم في رفع كفاءة الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان، وكذلك سيتم تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تقيد الباحثين المهتمين في هذا المجال.

### 5.2 نتائج أسئلة الدراسة

بناء على هذه الدراسة وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قام الباحث بوضع خلاصة نتائج الدراسة كالاتي:

**أولاً: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:** ما هو مستوى إدراك المبحوثين للممارسات القيادية (قيادة التغيير، والتمكين القيادي) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة أن هناك مستوى متوسط لمستوى أدراك المبحوثين للممارسات القيادية في وزارة العمل بسلطنة عمان، بحيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (4.51 - 4.96).

أحتل التمكين القيادي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (4.96) وانحراف معياري (1.892)، أما بالنسبة لمستوى فقرات التمكين القيادي جاءت بمستوى مرتفع ومستوى متوسط، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (4.75 - 5.24) وبانحراف معياري يتراوح بين (1.766 - 1.971)، وهذا يدل على أن التمكين القيادي له الأثر الأكبر من الممارسات القيادية على التغيير التنظيمي، وكذلك تشير

النتائج الى توضيح المسؤولين في وزارة العمل يستخدمون طرق متعددة من التمكين القيادة مثل العمل بروح الفريق وتشجيع الموظفين على تحمل المسؤوليات، ولكن في الاتجاه الاخر وجود عدم تقبل الممارسات غير الناجحة من الموظفين وكذلك تشجيع الموظفين على حل المشكلات بدون التدخل من المسؤول المباشر .

جاء في المرتبة الثانية قيادة التغيير بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (1.822)، أما بالنسبة لمستوى فقرات قيادة التغيير جاءت جميعها بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (4.43 - 4.60) وانحراف معياري يتراوح بين (1.794 - 1.857)، وهذا يدل على أن هناك أدراك بدرجة متوسطة للمبحوثين عن قيادة التغيير، ومن خلال تحليل فقرات البعد الأول (قيادة التغيير) تشير النتائج الى توضيح المسؤولين للموظفين عن سبب وضرورة التغيير وهي من مرتكزات قيادة التغيير، ويجب على القيادة الاستمرار في نهج هذا الأسلوب، بينما نرى من خلال النتائج أن المسؤول المباشر لم يطور الرؤية الواضحة لما سيتم تحقيقه أثناء عملية التغيير، ويكمن ذلك عدم وضوح الصورة للموظفين بما فيهم المسؤولين لعملية التغيير ويعود ذلك الى وجود أوامر سامية لعملية الدمج بين الجهات الحكومية وزيادة الضغط على المسؤولية أثناء فترة التغيير .

**ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:** ما هو مستوى إدراك المبحوثين للعوامل التنظيمية

(تقبل التغيير، والاتصالات الداخلية) في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لمستوى أدراك المبحوثين للعوامل التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (5.13 - 5.65).

أحتل تقبل التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (5.65) وانحراف معياري (1.343)، أما بالنسبة لمستوى فقرات تقبل التغيير جاءت جميعها بمستوى مرتفع، وهذا يدل على موظفو وزارة العمل بسلطنة عمان لديهم الاستعداد التام في تغيير طرق تأدية العمل وكذلك يتمتعون بالانفتاح على عملية التغيير وتقبل عملية التغيير.

أحتلت الاتصالات الداخلية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (5.13) وانحراف معياري (1.892)، أما بالنسبة لمستوى فقرات الاتصالات الداخلية جاءت بمستوى متوسط ومستوى مرتفع، وهذا يدل على المسئولون في وزارة العمل بسلطنة عمان يشجعون الموظفين على أبداء الآراء، وأدراكهم لأهمية على الاتصالات الداخلية بينهم وبين الموظفين والتي بدورها تساعد على فهم إشكاليات العمل ومعالجتها ، وأعطا المساحة للموظفين في التحدث أثناء الاجتماعات، والتأكيد على أن تتم الاتصالات الداخلية في وزارة بين الموظفين بشكل متبادل وسلس، الا أن إبلاغ الموظفين بالتغييرات المهمة في السياسات والأنظمة والتي بدورها تؤثر على عملها جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، مما يعني أن ممارسة هذا الجانب يتم بشكل محدود ويحتاج الى المزيد من تفعيل.

**ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث: ما هو مستوى إدراك المبحوثين للتغيير التنظيمي في**

**وزارة العمل بسلطنة عُمان؟**

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لمستوى أدراك المبحوثين للتغيير التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.35) وانحراف معياري (1.601)، أما بالنسبة لفقرات التغيير التنظيمي جاءت جميعها بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن موظفين وزارة العمل لديهم مستوى أدراك مرتفع لما حدث أثناء عملية التغيير التنظيمي، ويرى موظفو الوزارة أن التغيير يمثل استراتيجية جيدة لعمل الوزارة ويؤمنون بإيجابية هذا التغيير،

وأدراكهم بضرورة تحسين العمل تطويره وبالأهداف الاستراتيجية المهمة التي سوف يخدمها هذا التغيير في الوزارة، وكذلك توقع موظفو الوزارة بزيادة مهام العمل عما كان سابقا ومساهمة التغيير التنظيمي في تغيير طبيعة العمل، وأدراكهم بان التغيير يساهم في تغيير مسؤوليات الوظيفة، وجاءت في المرتبة الأخيرة مساهمة التغييرات في زيادة أعباء ومتطلبات الوظيفة وبمستوى مرتفع كذلك.

**رابعا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:** ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية

والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي؟

كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين كلا من الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي ضمن مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل أن النجاح في تطبيق الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية يؤدي نجاح التغيير التنظيمي.

**خامسا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:** هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في

استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة)؟

- نتائج استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية لتعزى لمتغير الجنس لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.070) وهي أكبر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.266) وهي أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام)، لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أصغر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.779) وهي أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.006) وهي أصغر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.474) وهي أكبر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).
- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) في سنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.089) وهي أكبر من (0.05).
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) في سنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (قيادة التغيير) في سنوات الخبرة بين سنوات الخبرة (من 3 الى أقل من 10 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أصغر من (0.05).
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (التمكين القيادي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد الممارسات القيادية ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).
- نتائج استجابات المبحوثين حول الممارسات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين للعوامل التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.385) وهي أكبر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.082) وهي أكبر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.017) وهي أقل من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية للبعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.051) وهي أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.034) وهي أقل من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.067) وهي أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهي أصغر من (0.05).

- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة بين (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.204) وهي أكبر من (0.05).

- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لسنوات الخبرة بين (أقل من 3 سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.007) وهي أصغر من (0.05).

- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الأول (تقبل التغيير) تعزى لسنوات الخبرة بين (من 3 سنوات الى أقل من عشر سنوات) وسنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) لأنه القيمة الاحتمالية تساوي (0.785) وهي أكبر من (0.05).

- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البعد الثاني (الاتصالات الداخلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة لأنه القيمة الاحتمالية أصغر من (0.05).

### 5.3 نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير الفرضية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان " أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً للممارسات القيادية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين الممارسات القيادية والتغيير التنظيمي بلغ (0.627)، وأن التغيير في الممارسات القيادية يفسر نسبة (39.3%) من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، ويمكن الإشارة إلى أن الممارسات القيادية من أهم الممارسات التي يجب ممارستها من قبل المؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة من عملية التغيير، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغرباوي م.، 2019).

ثانياً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال إحصائياً لقيادة التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، لأنه معامل الارتباط بين قيادة التغيير والتغيير التنظيمي يساوي (0.591)، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.349)، وذلك يدل أن التغيير في قيادة التغيير يفسر بنسبة (34.9%) من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (هبال، 2016).

ثالثاً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.

أظهرت نتائج تحليل الفرضية أن معامل الارتباط بين التمكين القيادي والتغيير التنظيمي يساوي (0.607)، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.368)، وذلك يدل أن التغيير في التمكين القيادي يفسر بنسبة 36.8 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، وهذا يدل على أن التمكين القيادي يؤثر على التغيير التنظيمي، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (العوامة، 2020) ودراسة (دغيم، 2018).

**رابعاً: مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:** " يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان "

أظهرت الدراسة أن معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي يساوي (0.804)، وبهذا فإن العلاقة دالة وقوية وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.646)، وذلك يدل أن التغيير في العوامل التنظيمية يفسر بنسبة 64.6 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، ويدل كذلك على قوة أثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حسين ع.، 2012)، ودراسة (الرحيم، 2007)، ودراسة (الفرجاني و الترهوني، 2019).

**خامساً: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:** " يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتقبل التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان "

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دال إحصائياً لتقبل التغيير على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان لأنه أن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومعامل الارتباط بين تقبل التغيير والتغيير التنظيمي يساوي (0.732)، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.536)، وذلك يدل أن التغيير في تقبل التغيير يفسر بنسبة 53.6 % من

التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والنتائج المتعلقة بهذه الدراسة تتفق مع دراسة (الغريباوي م،، 2019).

سادسا: مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان " أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دال إحصائيا للاتصالات الداخلية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان لأنه أن قيمة (sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أن معامل الارتباط بين الاتصالات الداخلية والتغيير التنظيمي يساوي (0.719)، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يساوي (0.517)، وذلك يدل أن التغيير في الاتصالات الداخلية يفسر بنسبة 51.7 % من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية تتفق مع دراسة (مشور، حسيني، و بوثلجة، 2019)، ودراسة (حسين و القواسمة، 2020)، ودراسة (Saeed, et al., 2013)

#### 5.4 توصيات الدراسة

في ظل ما تم التوصل اليه من نتائج هذه الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام بفاعلية الممارسات القيادية في جميع التقسيمات الإدارية لما لها من الدور الرئيسي والفعال في نجاح التغيير التنظيمي من خلال التعريف بماهية الممارسات القيادية وتدريب الموظفين عليها من أجل تحسين فرص نجاح التغيير.
2. التشجيع المستمر للمسؤولين لتبني أفكار قيادية وأساليب جديدة في التمكين القيادي، والعمل على تعزيزه.



3. ضرورة تنمية الممارسات القيادية لدى المسؤولين من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات.
4. ضرورة الاهتمام بتطبيق العوامل التنظيمية من خلال تطبيق مفهوم تقبل التغيير والاتصالات الداخلية لأنها من الركائز المهمة في تنظيم بيئة الداخلية.
5. نشر الوعي بأهمية التغيير التنظيمي، من خلال مشاركة الموظفين في أنشطة التغيير التنظيمي.

#### 5.4 دراسات مقترحة

من خلال ما توصلت اليه الدراسة، قام الباحث بتقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تكون مكملة لموضوع الدراسة وهي:

1. إجراء هذه الدراسة بتناول أبعاد جديدة للممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي.
2. إجراء هذه الدراسة بعد فترة زمنية من أحداث التغيير التنظيمي مع زيادة عينة الدراسة للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.
3. إجراء دراسة بعنوان "درجة الممارسات القيادية لدى القيادات الإدارية في وزارة العمل بسلطنة عمان وعلاقتها بالتغيير التنظيمي".
4. إجراء هذه الدراسة على جهات حكومية أخرى والقطاع الخاص.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية

1. أ. انعام محمد حمارة، و محمود أحمد أبو سمرة. (2014). العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين - دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. 16، 1، 1-30. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإسلامية.
2. أ.د. معتز سيد عبدالله. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس والمهارات والتطبيقات العملية (المجلد الأولي). مكتبة الأنجلو المصرية.
3. أ.م.د. ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). 78، 100-141. مجلة الإدارة والاقتصاد.
4. أسماء منصور، و يمينة مقدم. (2021). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي. 7 (1)، 719-736. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
5. إباد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. 27 (4)، 383-403. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
6. أياد محمود الرحيم. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية. 20، 2. مجلة التقني.
7. إيناس عبدالرحمن العيسى. (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. 4 (17)، 1-46. مجلة البحث العلمي في التربية.
8. بشار وليد حسين، و فريد محمد القواسمة. (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة الجمارك الأردنية. 4 (4)، 69-98. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
9. تيسير ربي التميمي. (2013). المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. فلسطين.

10. جاري ديسلر . (2015). *إدارة الموارد البشرية*. (د. محمد سيد عبدالمتعال، المترجمون) دار المريخ للنشر.
11. جمال قاسي. (2018). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة - دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر. الجزائر.
12. جيهان أحمد دغيم. (أغسطس، 2018). أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي - دراسة حالة على البنك الأهلي المصري. 6، 2، 141-156. جمهورية مصر العربية: مجلة العلوم التطبيقية.
13. جيهان أحمد دغيم. (2018). أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي دراسة حالة على البنك الأهلي المصري. 6 (2)، 141-156. العريش، محافظة شمال سيناء، جمهورية مصر العربية: مجلة سيناء للعلوم التطبيقية.
14. حسن محمد مختار، عليان علي عليان، و عمار الطاهر عبدالقادر. (2017). أثر سلوك القيادة علة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. 18 (2)، 46-62. مجلة العلوم الاقتصادية.
15. حنان صغور. (2020). أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي - دراسة ميدانية في المستشفيات القطرية الخاصة. 9 (1)، 547-578. مجلة دراسات الاقتصاد والتجارة والمالية.
16. حنان كمال البديري. (2017). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير. 41، 2، 72-139. جمهورية مصر العربية: مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.
17. خلود خالد الفليت. (2018). أثر العوامل الفردية والتنظيمية في نجاح المعلومات الصحية المحوسبة دراسة حالة (مستشفى غزة الأوروبي). فلسطين.
18. د. أفكار سعيد عطية. (2022). تطوير الممارسات القيادية لموجهي مرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية (دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية). 46، 3، 297-523. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.
19. د. محمد أحمد الغرياوي. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. 41 (2)، 103-151. مجلة البحوث التجارية.

20. د. محمد سرحان المخلافي. (2016). *قيادة التغيير والتطوير المنظمي* (المجلد الاولي). الدمام، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي.
21. د. نورة محمد البليهد، و أ. أميرة قرناس المطيري. (9، 2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. 12، 5، 182-214. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية.
22. د.رقية البدارين، و د.فريد القواسمة. (2013). دور المرأة في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. 16(1)، 17-57. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: مجلة البلقاء للبحوث والدراسات.
23. دلال محمد جرايدة، و فاطمة عبدالله الهازمي. (2020). درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس. 47(2)، 270-298. دراسات العلوم التربوية.
24. راضية بحدود. (2015). مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي. 99، 65-78. معارف: العلوم الاقتصادية.
25. راضية مشري، و عتيقة حريرية. (2021). إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر اطارات مؤسسة أنابيب الماء الأبيض - تبسة. 8 (1)، 788 - 804. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.
26. رائد موسى القطيفان. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. 23. عمان، الاردن.
27. زهير محمد الكردي. (ديسمبر، 2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. 40.
28. زينب مروان. (2015). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
29. سعد علي المحمدي. (2019). *نماذج من الإدارات المعاصرة*. دار اليازوري العلمية.
30. سعيده دوباخ. (2018). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

31. سمية عبية. (2019). أثر العوامل التنظيمية على فعالية التسويق الشخصي للأطباء - دراسة لعينة من الأطباء في المستشفيات العمومية في مدينة تڤرت. الجزائر.
32. سمية قامون. (2015). العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر - سطيف-. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
33. سيد سالم عرفة. (2012). *إتجاهات حديثة في إدارة التغيير*. دار الراءة للنشر والتوزيع.
34. شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . الجزائر.
35. شيماء مبارك. (2015). دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- بسكرة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
36. عبد اللطيف صيتي، و رميلة لعمور. (31 12, 2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة الجزائر. 261-276. الجزائر: مجلة روى اقتصادية.
37. عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
38. عبدالرحمن حسن أبو هلال. (2021). أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة الداخلية في محافظة غزة. فلسطين.
39. عبدالعزيز زواتيني. (2008). الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين - دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البلدية. 1 (3)، 6-26. مجلة التنظيم والعمل.
40. عبدالله منصور أبو الحسنى. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. فلسطين.
41. عبدالمجيد علي الكفاوين، و أ.د. خالد يوسف الزعبي. (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن). 29(2)، 209-245. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الانسانية.

42. عثمان عمر الشهري. (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المملكة العربية السعودية.
43. فاطمة علي الفرجاني، وريما محمد الترهوني. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. 10، 48 - 71. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية.
44. فتحي أحمد عواد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة (المجلد الأول). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
45. فؤاد صدقة مرداد. (2019). دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز. 16 (2)، 210-246. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
46. لينا شكري زرافيلي، وسامي شكري زرافيلي. (22). أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. 22، 2، 264-289. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
47. محمد أحمد الغرباوي. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. 41، 2، 103-151. مجلة البحوث التجارية.
48. محمد اسليماني. (28، 01، 2022). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للمياة - وحدة المدية-). 80-97. مجلة ربحان للنشر العلمي.
49. محمد إسماعيل الجبيري. (2015). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء. المملكة الأردنية الهاشمية.
50. محمد الأمين مشرور، د. إسحاق حسيني، و حسين بوثلجة. (2019). دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي. 5 (2)، 71-90. مجلة مجاميع المعرفة.
51. محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطروانة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. 38 (2)، 480-505. دراسات العلوم الإدارية.

52. محمد محمود شعيب، و أحمد كرم النجار. (2020). أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصري. 4 (2/2)، 162-146. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات -.
53. محمد مطير الشريحة. (2014). الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعملية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الكويت. 48 (1)، 411-369. مجلة كلية التربية بالزقازيق.
54. محمود عبدالفتاح رضوان. (2018). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
55. نصيرة دبي. (2017). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتكيف المدرسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي دراسة ميدانية يثانوية جابر بن حيان ببلدية المسيلة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
56. نعمان قويدر. (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لمتكمن الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. فلسطين.
57. نهاد زهري، و برهان الدين بوالصوف. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
58. هديل بسام السكر. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية. اردب، المملكة الأردنية الهاشمية.
59. وفيق النخلة. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز (المجلد الاولي). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار أمجد للنشر والتوزيع.
60. وهيبة حموية. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
61. ياسف حسيبة. (2015). العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير. 24، 234-212. مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي.

## المراجع الأجنبية

1. Abbas, W., & Asghar, I. (2010). *The Role of Leadership in Organizational Change - Relating the Successful Organizational Change to Visionary and Innovative Leadership*. Sweden.
2. Appelbaum, S., Attir, R., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *49 (5)*, 213-230. *Industrial and Commercial Training*.
3. Arinanye, T. R. (2015). *Organizational factors affecting employee performance at the college of computing and information sciences (CoCIS) Makerere University, Kampala - Uganda*. Uganda.
4. Asamoah, J. K. (2017, Nov 03). *The Impact of Effective Leadership Practice on Organizational Performance and Growth of State Owned Bank in Ghana*. *5(3)*. *Review of Public Administration and Management*.
5. Awan, R. u., & Yasmin, U. (2016). *Leadership Practices and Organizational Commitment of University Teachers and Head of Departments*. *3 (1)*, 10-27. *Journal of Educational Sciences & Research*.
6. Badawi, M. (2010). *Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility*. Palestine.
7. Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). *Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study*. *89, 5*, 882-868. *Journal of Applied Psychology*.
8. Green, J. (2012). *The leadership practices of executive women of local government*. United States: ProQuest Dissertations Publishing.
9. Herold, D., Caldwell, S., & Fedor, D. (2008). *The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change: A Multilevel Study*. *93 (2)*, 346-357. *Journal of Applied Psychology*.
10. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). *The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study*. *93, 2*, 346. *Journal of Applied Psychology*.



11. Khan, U. R., Ajaz, F., Khan, A., Khan, S., & Fatima, S. (2016, Nov). The Role of Leadership on Organizational Change. *5, 11*, 88-95. *International Journal of Management Sciences and Business Research*.
12. Long, L., & Mao, M. (2008). Impact of Leadership Style on Organizational Change: An Empirical Study in China. pp. 1-4. 4th International Conference on Wireless Communications.
13. Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *22, 1*, 59-80. *Journal of Applied Communication Research*.
14. Rozikin, M., Muslim, A. Q., & Pratama, B. I. (2021). The Determinant Factors of School Organizational Change in Madura, East Java, Indonesia. *10 (1)*, 308-316. *International Journal of Evaluation and Research in Education*.
15. Saeed, D., Lodhi, R. N., Ahmed, S., Rehman, M., Dustgeer, F., & Sami, A. (2013, November). The Role of Communication in Organizational Change. *2, 6*, 689-694. *Academy of Business & Scientific Research*.
16. Somerville, K., Cinite, I., & Largacha-Martínez, C. (2021). Organizational Change Skills: An Empirical Cross-National Study. *9 (2)*, 894-911. *Journal of Business and Management*.
17. Sun, R., Li, J. Y., Lee, Y., & Tao, w. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*.
18. Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An examination of mediating within a Hierarchical structure. *21, 2*, 530-542. *The Leadership Quarterly*.

## الملاحق

الملحق 1: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	د. فوزية بنت سيف الفهدية	أكاديمية زائرة ومشرفة تربوية متقاعدة	جامعة السلطان قابوس
2	د. سعيد بن راشد السندي	أستاذ مساعد تقنية المعلومات	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
3	د. سيف بن عبدالله الهنائي	مدير دائرة الأنشطة الطلابية	جامعة صحار
4	د. حميد بن ناصر الحجري	المدير العام المساعد للتخطيط والدراسات	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
5	أ.د. فخرية اليحيائية	أستاذ الفنون	جامعة السلطان قابوس
6	د. هاني بن عباس البلوشي	محاضر	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
7	د. ربيع الذهلي	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
8	د. علي بن سالم السيفي	معلم	وزارة التربية والتعليم
9	د. شريف عبد الرحمن السعودي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية



## أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان.

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد .....

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: "أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

- |    |                   |   |   |
|----|-------------------|---|---|
| م  | الجنس             | <input type="checkbox"/> ذكر  | <input type="checkbox"/> أنثى                                   |
| 1. | الحالة الاجتماعية | <input type="checkbox"/> أعزب   | <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك |
| 2. | المستوى التعليمي  | <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس                                | <input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل                           |
| 3. | العمر             | <input type="checkbox"/> أقل من 30 عاماً <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 45 عاماً <input type="checkbox"/> 45 عاماً فأكثر |   |

4. سنوات الخبرة في المؤسسة  أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

5. الوظيفة الحالية عام  مدير عام / مساعد مدير  مدير / مساعد مدير  إداري

رئيس قسم  فني/مهندس  غير ذلك،.....

كيف تصنف نفسك فيما يتعلق بالتغيرات التي حدثت في الوزارة.

6.  مشارك فعال وأحد الداعمين للتغييرات.  
 مشارك بدرجة متوسطة من خلال حضور الأنشطة، والنقاشات، وورش العمل، واللقاءات.  
 مشارك بدرجة بسيطة جديدة.  
 لم أشارك في أي نشاط مرتبط بالتغيرات التي حدثت في الوزارة.

القسم الثاني: تصف العناصر التالية من ضمن (قيادة التغيير). يرجى توضيح إلى أي مدى

توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

الفقرات	1	2	3	4	5	6	7
طور المدير رؤية واضحة لما سيحققه قسمنا أثناء عملية التغيير.	1	2	3	4	5	6	7
أوضح المسؤول المباشر للموظفين سبب وضرورة التغيير.	1	2	3	4	5	6	7
قدم المسؤول المباشر إيضاحات حول مدى إلحاح التغيير قبل التنفيذ.	1	2	3	4	5	6	7
أقام المسؤول المباشر تحالفاً واسعاً لدعم التغيير.	1	2	3	4	5	6	7
قام المسؤول المباشر بدعم وتمكين الأشخاص من تنفيذ التغيير.	1	2	3	4	5	6	7
قام المسؤول المباشر بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية.	1	2	3	4	5	6	7
أعطى المسؤول المباشر اهتماماً خاصاً للعاملين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير.	1	2	3	4	5	6	7

القسم الثالث: تصف العناصر التالية من ضمن (التمكين القيادي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	←					1	الفقرات
7	6	5	4	3	2	1	يشجعني المسؤول المباشر على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر منه.
7	6	5	4	3	2	1	يحتثي المسؤول المباشر على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسى.
7	6	5	4	3	2	1	يحتثي المسؤول المباشر على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين.
7	6	5	4	3	2	1	يحتثي المسؤول المباشر على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة.
7	6	5	4	3	2	1	يشجعني المسؤول المباشر على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أوجهها.
7	6	5	4	3	2	1	يشجعني المسؤول المباشر على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم.
7	6	5	4	3	2	1	يشجعني المسؤول المباشر على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة.
<p><b>القسم الرابع:</b> تصف العناصر التالية من ضمن (تقبل التغيير). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>							
7	6	5	4	3	2	1	أعتبر نفسي "منفتحًا" على التغييرات في عملي الناتجة عن عملية التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	أنا متقبل للتغييرات التي طرأت في مهام عملي ودوري الوظيفي الناتجة عن التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	أنظر بإيجابية إلى التغييرات التي طرأت على مهام عملي ضمن الوزارة/ القسم.
7	6	5	4	3	2	1	لدي استعداد في تغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي في ضوء عملية التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	أعتقد أن تنفيذ التغييرات المقترحة له تأثير إيجابي على كيفية إنجاز عملي.
7	6	5	4	3	2	1	من وجهة نظري، فإن التغييرات المقترحة في مهام عملي ستكون للأفضل.
7	6	5	4	3	2	1	تُسهّم التغييرات المقترحة في تحسين الطريقة التي يجب أنجز بها مهام عملي.
7	6	5	4	3	2	1	أعتقد أن التغييرات المقترحة سيكون لها تأثير إيجابي على دوري في الوزارة.

الفقرات 1 ← 7

**القسم الخامس:** تصف العناصر التالية من ضمن (الاتصالات الداخلية). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على

البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	تجري معظم الاتصالات بين المدراء والموظفين في الوزارة بشكل متبادل وسلس.
7	6	5	4	3	2	1	تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.
7	6	5	4	3	2	1	يُساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.
7	6	5	4	3	2	1	يشجعني المسؤول المباشر على إبداء آراء متعددة.
7	6	5	4	3	2	1	يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.
7	6	5	4	3	2	1	لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين / المديرين.

**القسم السادس:** تصف العناصر التالية من ضمن (التغيير التنظيمي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على

البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	1. أؤمن بقيمة هذا التغيير واثاره الإيجابية على المؤسسة.
7	6	5	4	3	2	1	2. أرى أن هذا التغيير يمثل استراتيجية جيدة لتطوير عمل الوزارة.
7	6	5	4	3	2	1	3. يخدم هذا التغيير تحقيق أهداف استراتيجية مهمة.
7	6	5	4	3	2	1	4. هذا التغيير ضروريًا لتطوير وتحسين العمل الوزاري.
7	6	5	4	3	2	1	5. لقد ساهمت التغييرات في تغيير طبيعة عملي
7	6	5	4	3	2	1	6. لقد ساهمت التغييرات في تغيير مسؤوليات وظيفتي
7	6	5	4	3	2	1	7. لقد ساهمت التغييرات في زيادة أعباء ومتطلبات الوظيفة
7	6	5	4	3	2	1	8. يتوقع مني أن أقوم بعمل أكثر مما اعتدت عليه.

الملحق 3: رسالة تسهيل مهمة الباحث



التاريخ 08 / 02 / 2022

المخترون الافاضل في دائرة تنمية الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد ؟؟؟

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل/ سالم بن علي بن سلطان الجابري ، والذي يحمل الرقم الجامعي ( 1908751 ) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الاعمال تخصص ماجستير إدارة الاعمال باللغة العربية (قيادة) ، وهو الان في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علماً بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؟؟؟؟

الدكتور/ سالم بن سعيد العبري

القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال



الملحق 4: موافقة وزارة العمل لتسهيل مهمة الباحث

Sultanate of Oman  
Ministry of Labour



سلطنة عُمان  
وزارة العمل

Ref. No. : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

الرقم: ٧٦٩٥٢ / ٢٠٢٢  
التاريخ: ١٤٤٤ - ١٠ - ٢٢  
الموافق: ٢٠٢٢ - ١٠ - ٢٥

المحترم  
الدكتور / سالم بن سعيد العبيري  
القائم بأعمال عميد الكلية إدارة الأعمال  
جامعة الشرقية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،

إشارة الى خطابكم المؤرخ ٨ فبراير ٢٠٢٢م بشأن تسهيل مهمة الباحث / سالم بن علي بن سلطان الجابري المقيد لديكم للحصول على درجة الماجستير في مجال إدارة الأعمال باللغة العربية (قيادة) والذي يقوم بعمل دراسة بحثية بعنوان ( أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان).

أحيطكم علما بأن هذه الوزارة ليس لديها مانع من إجراء الدراسة المشار إليها أعلاه.



وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عائشة بنت يعقوب المنذرية  
مديرة دائرة تنمية الموارد البشرية