



The role of enlightened leadership in change management organizational: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the nineveh center electricity distribution directorate

Nora Aziz Fattah*

* University of Al Mosul /College of Economics and Administration.

Abstract

The current research seeks to test the role of enlightened leadership as an independent variable with its dimensions represented by (role model, developer, servant, changer, visionary, communicator) in managing organizational change as a dependent variable through its dimensions represented by (change in organizational structure, change in culture, change in Technology, change in tasks). The questionnaire was a primary tool for collecting and analyzing data using statistical methods and means. The research adopted the descriptive analytical approach in interpreting and analyzing data. It is considered one of the most important scientific research methods because of its comprehensiveness and excellent flexibility, allowing the researcher to diagnose and study reality accurately. The Nineveh Center Electricity Distribution Directorate in Nineveh Governorate was chosen. A total of (200) questionnaires were distributed to individuals working in the directorate, and (170) valid questionnaires were received for analysis. The research sought to test several hypotheses about the correlation and influence relationships between the research variables. In order to process data and information, many statistical methods were utilized, which are (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple and multiple regression), and analysis using the statistical program (SPSS). One of the most prominent conclusions reached by the research is the significant role of enlightened leadership in managing change through the administrative leaders in the directorate adopting the dimensions of enlightened leadership to raise performance and use unique methods to achieve the required performance sustainably and reach the goals. As for the field level, the most significant conclusion of the research is the existence of a correlation. There is a moral impact between administrative leaders and change management for individuals working in the directorate. One of the most important recommendations that the research reached is the need for administrative leaders in the directorate to continue adopting enlightened leadership, which has a significant role in bringing about positive change for workers and within the directorate as a whole, which contributes to strengthening change management.

Information

Received: 21/2/2024

Revised: 26/3/2024

Accepted: 27/3/2024

Published: 31/3/2024

Keywords:

enlightened leadership
organizational change
Nineveh Center Electricity
Distribution Directorate

دور القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى

نورا عزيز فتاح*

* جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد.

المخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار دور القيادة المستنيرة بوصفها متغير مستقلاً بأبعادها المتمثلة بـ (القدوة , المطور , الخدم , المغير , الرؤيوي , المتصل) في ادارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً معتمداً من خلال أبعادها و المتمثلة بـ (التغيير في الهيكل التنظيمي, التغيير في الثقافة , التغيير في التكنولوجيا , التغيير في المهام), تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالطرق والوسائل الإحصائية وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في تفسير وتحليل البيانات والذي يعد من اهم مناهج البحث العلمي وذلك بسبب شموليته ومرورته البحثية الكبيرة التي يوفرها للباحث لتشخيص

* Corresponding author: E-mail addresses: noora.fatah@uomosul.edu.iq.

ودراسة الواقع بدقة عالية، ولقد اختيرت مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى في محافظة نينوى، اذ تم توزيع (200) استمارة على الافراد العاملين في المديرية وتم استلام (170) استمارة صالحة للتحليل. ولقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ويهدف معالجة البيانات والمعلومات فقد استعملت العديد من الاساليب الاحصائية والتي تتمثل بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والانحدار البسيط والمتعدد) و التحليل بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الدور المهم للقيادة المستنيرة في ادارة التغيير من خلال تبني القيادات الادارية في المديرية لأبعاد القيادة المستنيرة لرفع الاداء واستخدام طرق فريدة لتحقيق الاداء المطلوب بصورة مستدامة والوصول الى الاهداف ، أما على الصعيد الميداني فإن اهم استنتاج للبحث هو وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادات الادارية وادارة التغيير للأفراد العاملين في المديرية ومن اهم التوصيات التي توصل اليها البحث هي ضرورة استمرار القيادات الادارية في المديرية بتبني ابعاد القيادة المستنيرة والتي لها دور كبير احداث التغيير الايجابي للعاملين وداخل المديرية ككل الذي يسهم في تعزيز ادارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، التغيير التنظيمي ، مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى.

المقدمة

والتغيرات البيئية في المنظمة والتي تستخدمها في ادائها مع الافراد والتي تعمل على التغيير الذي يعمل على التصدي للمشاكل والتحديات والتمكن من حلها والتغلب عليها ، وبشكل عام ان القيادة تستطيع أن تدرك ما لا يدركه الآخرون وكما انها تتفوق في تحفيز الافراد الذين يعملون معها لتتعدى حاجز أدائهم المهني العادي وتوصلهم الاداء المتميز في اعمالهم الذي لم يدركوا انهم قادرين على تحقيقه (صالح، 2021:10) ، الذي يعمل على دعم ادارة التغيير. تكمن مشكلة البحث في ضعف قيادة المنظمة المبحوثة وقدرتها على ادارة التغيير ، ويمكن الحد من هذه المشكلة ومعالجتها من خلال قدرة المنظمة المبحوثة على تبني ابعاد القيادة المستنيرة والتي ويكون لها دور متميز في ادارة التغيير للأفراد العاملين لانهم يشعرون بارتباطهم لمنظمات صلبة قادرة على مقاومة اشد التحديات والمشاكل التي تتعرض لها وأنها لن تتخلى عنهم . ومن هذه التوجهات يمكن ايثار التساؤلات المعبرة عن اشكالية البحث بالاتي :

1- هل تمتلك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة ابعاد القيادة المستنيرة؟

2- هل تمتلك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة ابعاد التغيير التنظيمي؟

3- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القيادة المستنيرة وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة؟

اهداف البحث

ان الهدف الرئيسي للبحث يتضمن اختبار دور القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة كون قطاع الكهرباء يعد من اهم القطاعات الحيوية في وطننا العراق، ونتج عن الهدف الرئيس مجموعة من الاهداف الفرعية تمثلت بالاتي:

1. تحديد وتشخيص مدى توافر ابعاد القيادة المستنيرة في المنظمة المبحوثة .

2. تحديد مدى توافر ابعاد ادارة التغيير في المنظمة المبحوثة .

3. اختبار علاقة التأثير والارتباط بين القيادة المستنيرة وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة.

4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة.

اهمية البحث

1- الأهمية العلمية : تؤكد الطروحات النظرية والفكرية للباحثين ان المنظمات في الوقت الحالي تحتاج الى قيادات مبدعة قادرة على ادارة التغيير ، لان التغيير مهم ينعكس على المستوى الداخلي للمنظمة، ويكون المحفز الوحيد في ظل هذه الظروف المتغيرة هو سمات القيادة المستنيرة التي تتصف بالتعامل بطريقة أكثر وضوح وإيجابية مع

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحديثة التي تشهدها منظمات الأعمال المتقدمة اليوم ، ظهرت حاجة الى ظهور نهج مميز من القيادة ينسجم مع التكنولوجيا الحديثة وتغيراتها والتحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر والتي تتمثل بالقيادة المستنيرة التي يتميز قادتها بالحكمة والفضيلة وتعنى بالاستمرارية والتنمية كمبادئ اساسية ، وتبرز بأسلوب انساني افضل وبالتالي ايجاد بيئة عمل أكثر اهتماماً في التعامل مع الافراد العاملين ولا تقوم على الالتزام بل على اكتشاف وتنمية الاعمال المشتركة وتقوم على المصادقية والقدرة على التواصل والاهتمام في التعامل مع العاملين في المنظمات والتي تقوم بدورها بزيادة قدراتها على ادارة التغيير وقيادته الذي يسهم في تحقيق المواصفات المطلوبة في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك المنظمات وبالتالي نجاحها ونموها، واعدادا على ما تقدم فان هذا البحث عبر عن النقاش الفلسفي لمتغيرات البحث في الجانب النظري بينما اعطى الجانب العملي اجابة عن التساؤلات البحث الحالية والتي تمثلت بدور القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، ومن اجل التغطية الشاملة للبحث فقد تم تقسيمه الى اربعة محاور تناول المحور الاول منهجية البحث وخصص المحور الثاني الاطار النظري للبحث اما المحور الثالث فقد تضمن الاطار العملي للبحث في حين ختم البحث بالمحور الرابع والذي اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات .

منهجية البحث

ان منهجية البحث تتوضح في مجموعة من المراحل المنتظمة والتي تحدد طريق الوصول الى نتائج قيمة تشارك في ايجاد حل لمشكلة البحث عن طريق تخصيص الاهمية والاهداف للبحث والنموذج الافتراضي ، و توضيح كل من المصادر والأدوات التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ، وكما يأتي :

مشكلة البحث:

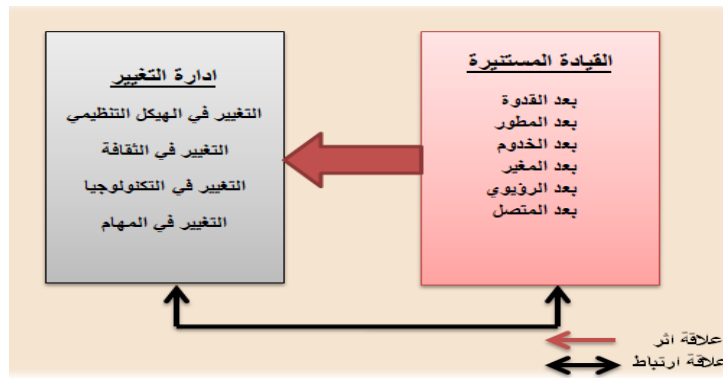
لقد لاقت وزارة الكهرباء العراقية والمنظمات التابعة لها مجموعة من التحديات والمشاكل بسبب قدم محطاتها الكهربائية منذ زمن الحصار الاقتصادي الذي استمر 13 عاماً وشحة وصول قطع الغيار لها اضافة الى ذلك الارهاب والفساد الاداري والمالي الذي ادى بدوره الى تعرض امكانيات الوزارة وطاقتها البشرية والمادية من المحطات الكهربائية والأنابيب المغذية لها. ومن اجل ذلك كان لابد من العمل من على استقرار واستمرارية هذا القطاع عن طريق حصول الافراد العاملين على الثبات الداخلي من خلال اعتماد قيادات إدارة مديريات الكهرباء في العراق على القيادات المستنيرة التي تقوم بالتطورات

منهج البحث

لغرض استكمال الاطر الميدانية والنظرية للبحث استخدمت الباحثة الاسلوب الوصفي التحليلي لمحاولة الوصول الى الدقة لمعرفة عناصر المشكلة وتحليلها والكشف عن العلاقة بين متغيراتها والوصول الى الاستنتاجات التي تسهم في تشخيص الواقع وفهم الحاضر، وايضاً ملائمة هذا المنهج لطبيعة واهداف هذا البحث، ومن جهة اخرى معالجة الجوانب العلمية التي ركز عليها البحث من خلال الوسائل الاحصائية.

النموذج الفرضي للبحث

ومن اجل معالجة اشكالية البحث ولتحقيق اهدافه فقد جرى صياغة نموذج البحث الفرضي الذي يعكس عمل اتجاه البحث الحالي والعلاقة بين متغيراته والشكل (1) يوضح ذلك وكما يلي:



المصدر من اعداد الباحثة : شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المطور وادارة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الخدم وادارة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المغير وادارة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الرؤيوي وادارة التغيير التنظيمي.
- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المتصل وادارة التغيير التنظيمي.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث ووحدة المعاينة والتحليل : تكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى . وتكونت وحدة المعاينة للبحث الحالية من العاملين في مقر مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى الواقعة في محافظة نينوى في العراق ، إذا تم توزيع (200) استمارة وتم استلام (170) استمارة صالحة للتحليل من الاستمارات الموزعة. ولحساب حجم العينة بالنسبة إلى مجتمع البحث فقد صاغ الاحصائيون الحجم الامثل لاختيار العينة وعلى النحو الاتي: في الدراسات الوصفية ينصح باستخدام ما نسبته 20% من افراد المجتمع إذا كان مجتمع البحث (بعض مئات)، و10% لمجتمع الدراسة كبير (بضعة آلاف)، و5% للمجتمع الكبير جداً (عشرات الآلف) (المحمودي، 2019: 158).

العاملين وادارة موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية لصالحها وتحقيق الاهداف المطلوبة .

2- الأهمية العملية : تكمن في دعم المنظمة المبحوثة على اتخاذ شكل محدد لنموذج خاص تستطيع من خلاله استخدام الاداء المناسب من قبل الادارة العليا الذي يعمل على تعزيز مستويات الثقة لدى الافراد ومعنوياتهم بمنظمتهم والذي يؤدي بدوره الى ادارة التغيير التنظيمي بكفاءة واكثر فاعلية وسيظهر ذلك بشكل واضح بمستوى أداء الأعمال المكلفين بها، بما ينعكس إيجابيا على قدرة المنظمة على تجاوز الظروف التي تمر بها وتحقيق الاهداف .

- ### فرضيات البحث:
- في ضوء نموذج البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات التي تمثل اهداف البحث المطلوب الوصول اليها اذ تمثلت بالاتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة المستتيرة وادارة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الاتية :
- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد القدوة وادارة التغيير التنظيمي .
 - لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المطور وادارة التغيير التنظيمي.
 - لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الخدم وادارة التغيير التنظيمي.
 - لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المغير وادارة التغيير التنظيمي.
 - لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الرؤيوي وادارة التغيير التنظيمي.
 - لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المتصل وادارة التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة المستتيرة وادارة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة . وتنبثق منها الفرضيات الاتية :
- لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد القدوة وادارة التغيير التنظيمي .

2. اهمية القيادة المستنيرة:

ان اهمية القيادة المستنيرة تكمن في ترقية اعضاء مجموعاتهم كقيادة مساعدين لهم من خلال اعطائهم الحرية والشجاعة والاندماج مع كافة المجموعات العاملة في المنظمة لتحقيق رسالتها (Poltoniemi,2015;3), ويرى (الجنابي,2022:80) ان القيادة المستنيرة تساهم في الحد من ظاهرة التهديد والخوف وضعف العلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة التي تؤدي الى ضعف في الانتاجية وانخفاض الارباح التي بدورها تؤدي الى خسارة المنظمة وايضاً تهتم القيادة المستنيرة بالصحة الجسدية والروحية للأفراد العاملين في منظماتهم التي بدورها تؤدي الى الابداع والابتكار والنمو للعاملين والمنظمة بصورة مستدامة. بينما اشار (عبد الله وكامل, 2023:77) الى اهمية القيادة المستنيرة تتمثل بالاتي:

* دعم استقلالية الافراد العاملين في بيئة العمل وتشعرهم بانهم مسؤولون عن قرارات التي سوف تدفعهم الى ادائهم اعمالهم بطرق جديدة ومبتكرة .

*تساهم القيادة المستنيرة في تحقيق التوافق والانسجام ما بين قيم واهداف المنظمة ورسالتها والتي بدورها تعزز بصيرة القادة .

* تعمل على تكوين ثقافة تتصف بالذكاء والتعاطف التي تشجع الافراد العاملين على النمو وتطوير الذات الى جانب تحقيق التميز للمنظمة .

3. ابعاد القيادة المستنيرة:

لقد اتفق كل من (Andacao,2017) و (الجنابي,2022) على ابعاد القيادة المستنيرة والتي تتمثل بالاتي:

أ. **القدوة:** ان القادة هم أولئك الذين يدركون تمامًا كيف يفكرون ويتصرفون وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم ووجهات نظرهم الأخلاقية ومعرفتهم لنقاط قوتهم و يكونوا على دراية بالأسلوب الذي يعملون فيه , والذين يتمتعون بالثقة والأمل والتفاؤل والمرونة والشخصية الأخلاقية العالية , والتي تبين القائد القدوة (21 : Thomson , 2004) . ويرى (3 : Sealy , 2009) Singh &) أن القدوة هو مجموعة من المهارات التي تؤثر في عمل الآخرين وقدرتها في محاكاة السمات الشخصية لهم والتوجه نحو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وإقامة العلاقات الاجتماعية الفعالة .

ب. **المطور:** هو قدرة القائد على مساعدة المنظمة للقيام بتطوير وضعها المستقبلي الذي يجعل المنظمة متميزة, وقد عرف بانه العملية التطويرية التي تقوم وتنفذ من خلال القرارات القيادية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق جميع الأهداف وتبدء من تبسيط وترجمة الإجراءات ومن ثم تحويلها لأهداف قابله للتحقيق (72 : French & Bell,1978). ان القائد يجب أن يؤمن أنه لديه الحق في لعب دور قيادي , بعبارة أخرى , لكي يقودوا بشكل أصيل , يحتاج القادة إلى تبرير لأنفسهم الموقف الاجتماعي الذي يدعونه لأنفسهم , وإحساسهم بالثقة بالنفس , والكفاءة الذاتية ,ومعرفة أفضل من الآخرين إلى أين يذهبون أو ماذا يفعلون (Thomson , 2004 : 23).

ج. **الخدوم:** ان هذا البعد يقوم على اساس خدمة الافراد العاملين ومساعدتهم في تطوير انفسهم وزيادة مهاراتهم وتحقيق اهدافهم وبالتالي تحسين اداء منظماتهم , ان القائد يجب أن يكون قادرًا على مواجهة جميع التغييرات البيئية

وبما ان مجتمع البحث بلغ (350) فنقوم بضرب $0.2 * 350 = 70$ هذا يعني ان حجم العينة البالغة (170) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم عدة العينة ملائمة لهذا البحث.

اساليب جمع البيانات

ارتكزت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات وعلى النحو الآتي:

أ-المصادر الثانوية (العملية) : اتجهت الباحثة في معالجة الأطر النظرية للبحث الحالي على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الأدبيات العربية والأجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجالات علمية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث والتي تسهم في تعزيزه .

ب-المصادر الأولية (العملية) : شملت على انجاز المقابلات الشخصية والميدانية في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى محل البحث ، اضافة الى استمارة استبيان محسنة كأداة رئيسية للبحث والتي احتوت على عدد من الجمل والتي تحقق اهداف البحث واسئلته والاجابة عليها من قبل الافراد العاملين وعملت الباحثة على الاهتمام بدقة ووضوح مكونات استمارة الاستبيان لأنها تعتبر من افضل الوسائل لجمع المعلومات عن مجتمع البحث.

الإطار النظري

أولاً: القيادة المستنيرة

1. مفهوم القيادة المستنيرة:

بصورة عامة يرتبط مفهوم القيادة المستنيرة بوصفها الصفات الأساسية لكل قائد فعال إذ يمثل القائد الفاعل بالرؤية التي يمتلكها ، ويسعى باستمرار إلى الإدراك ، و يتأثر باستمرار بالصدق في خياراته والإجراءات المتعلقة بتطوير الأداء الفعال والأفضل (Harolds , 2004: 338). وقد عرف (3 : Coughlin,et al , 2005) القيادة المستنيرة بانها الأسلوب الذي يتبناه القائد من خلال التأثير في سلوك تابعيه من خلال امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة والتغيرات التي تجري عليها , وايضا قدرته في خلق الحماس لدى تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم .كما اشار(20 : Feeley, et al , 2016) ان القيادة المستنيرة تعني العمل مع الافراد للقيام بأشياء جديدة بسبب البيئة التي نعيش فيها التي تكون شديدة التعقيد وسريعة التغيير وبضرورة الحصول على المنظمات التي تتسم بالمرونة والتطور والاستدامة. وقد اكد (9 : Millick , 2009) على انها القيادة التي تقوم على أساس القيم من أجل التطوير والحفاظ على الازدهار المستمر والأداء العالي للمنظمات ، بالإضافة الى تمكين الافراد العاملين من خلال استعمال جميع إمكاناتهم للمشاركة في اداء الاعمال.

ويمكن القول ان القيادة المستنيرة بانها مجموعة من التصرفات والأدوار التي يتصف بها القائد متمثلة بالحكمة والاخلاص والانفتاح وخدمة العاملين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد وغرس روح التعاون وتشخيص الانحرافات والاطعاء ومعالجتها , وقدرته على التغيير وامتلاك التفكير والرؤية الاستراتيجية بالإضافة الى التخطيط السليم والاداء المؤثر والفعال لمواجهة كافة الظروف التي تواجهها المنظمة.

إدارة التغيير بانها عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائها الخارجيين والداخليين. وذكر (الحد راوي وحمود، 2020: 311) ان التغيير يجب ان يكون واقعيًا وقابلًا للقياس وترتبط عملية ادارة التغيير بمجموعة من الخطط والاجراءات والقرارات والعمليات والتي بموجبها يتم تنفيذ التغيير.

2. أهمية ادارة التغيير:

توضح ادارة التغيير من خلال دورها في اجراء تعديلات في الخطط والسياسات والاهداف للإدارة من اجل الوصول الى وضع اداري ذو كفاءة وفاعلية ومنظم في نفس الوقت من اجل اداء المهام والواجبات ولاستغلال الموارد والامكانات المتاحة للمنظمة وبالشكل الذي يحقق التوافق في اساليب العمل الاداري الجديد (بيدا ويد، 2020: 258)، وأشار (طاهر وجمال، 2020: 19) الى اهمية التغيير بانه يمكن المنظمة من الحصول على التماثل المستمر عن طريق تنمية قدراتها وعلى ملائمتها مع كل البدائل والمتغيرات الداخلية والخارجية للوصول الى التفوق والتميز بعد الاستجابة للتغيير .

3. أبعاد ادارة التغيير

قدم العديد من الباحثين عدة ابعاد لادارة التغيير التنظيمي وسوف يتم اختيار اربعة ابعاد وهي (التغيير في الهيكل التنظيمي ، والتغيير في الثقافة ، التغيير في المهام ، والتغيير في التكنولوجيا) وذلك لشموليتها لموضوع البحث والتي اتفق عليها كل من (Hanifi & Maktabi) (العنزي، 2013) وفي ادنا توضيح لهذه الابعاد:

- أ. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي وسيلة مهمة من وسائل تحقيق اهداف المنظمة ويمثل اعادة ترتيب انشطتها بشكل جديد وزيادة كفاءتها وفعاليتها وان التغيير في الهيكل يحدث في جميع المستويات الادارية للمنظمة أي يمكن ان يكون التغيير على مستوى فردي او مجموعة او في هيكلها ككل ، ويعرف الهيكل التنظيمي بانه الوسيلة التي عن طريقها يتم تقسيم النشاطات وتنسيقها وتنظيمها (الطائي والسبعواوي، 2013: 257-256).
- ب. **التغيير في الثقافة:** ان عملية التغيير في الثقافة ترتبط بمهارة قدرة الادارة والتي يجب ان يكون لها تأثير قوي على القيم والمعتقدات التي يمتلكها المرؤوسين ، ويعد مفهوم الثقافة المحرك المهم لجميع أنشطة وعمليات المنظمة وعن طريق ثقافة المنظمة يمكن ان تدار عملية التغيير للوصول الى الوضع المناسب (الحد راوي وحمود، 2020: 311- 312).
- ج. **التغيير في التكنولوجيا:** التكنولوجيا بحد ذاتها تؤدي الى التغيير ويمكن ملاحظته عن طريق سعي المنظمة الى استبدال مكانتها ومعداتها وعملياتها التقليدية بأخرى جديدة وان التغييرات في التكنولوجيا ليست فقط في عمليات الانتاج بل التغيير في القاعدة المعرفية التي تدعم الجوانب الادارية والتنظيمية ككل (طاهر وجمال، 2020: 22).
- د. **التغيير في المهام:** ويشتمل على التغيير في الاعمال والانشطة والواجبات وفي السياسات المتبعة في المنظمة ويشمل ايضاً على التغيير في طرق واجراءات العمل وتغيير الاساليب التي ينفذ بها لضمان الدقة والسرعة في تنفيذ الاعمال (العنزي ، 2013 : 28).

(Andrea&Lantu,2014:305).ولقد اشار Dierendonck (1231: 2010) الى ان القائد الخدم هو الذي لا يستخدم سلطته لإنجاز الأمور ولكنه يحاول إقناع الموظفين والذي بدوره يعمل على بناء منظمة متميزة ومبدعة حيث يمكن أن يكون لكل فرد قيمة فريدة.

د. **المغير:** إن المكون الرئيسي للقيادة هو قدرة القائد على تحفيز أتباعه على تحقيق أكثر مما توقعوه في أي وقت مضى و يتمتع القادة المستنبرون بمستوى عالٍ من الكفاءات والمهارات والخبرة في مجال عملهم وتتميز بالالتزام القوي والنزاهة والأخلاق ، المتجدرة في الثقافة من خلال الرؤية ، وأشار (Bommer , et al, 2005) (735) ان المنظمات التي تفضل القيام بعملية التغيير تتطلب قدرًا كافيًا من الوقت للقيام بذلك ، وترغب في تحفيز موظفيها وإلهامهم ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم يؤثر القادة على مواقف الموظفين من خلال ادعاء رؤية إيجابية للمستقبل ، وتطوير حوار فكري تفاعلي معهم حول التغيير وتغذية ثقتهم في تنفيذ التغيير. إنهم يحفزون الموظفين ويؤكدون على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي من أجل إدارة التغييرات التنظيمية بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة (Fragouli&Turlaki,2020:33).

هـ. **الرؤيوي:** في بيئة تنافسية عالمية متزايدة التعقيد ، أصبحت الرؤية لا غنى عنها للمنظمات لأداء متميز وبقائها ، وكما ذكر (Loughead,2009:13) ان القادة الذين يمتلكون الرؤية لديهم القدرة في الحصول على صورة واضحة لمستقبل المنظمة ، وتعتبر الرؤية الآن من أهم الأبعاد التنظيمية ولهذا السبب تبحث المنظمات باستمرار عن قادة ذوي رؤية للحفاظ على قدرتها التنافسية ويجب أن يكون القائد الرؤيوي قادرًا على اكتشاف وجود الاتجاهات في السوق وتحويل مستقبل تنظيمي يكون مرغوبًا ومتناسكًا مع الواقع الاستراتيجي للمنظمة (Brunelle&Lecuyer,2018:28).

و. **المتصل:** يجب أن يكون القائد أول من يقيم الجسور بين أعضاء المنظمة ، من خلال اتصال دقيق وفعال. كأداة إدارية ، يهدف الاتصال إلى إنشاء علاقات شخصية جيدة ، الاتصال الإداري له دور ثلاثي (دور شخصي ، دور إعلامي وصنع القرار) يعد إنشاء نظام اتصال واضح ومفتوح قابل للتطبيق في المنظمة بأكملها أحد المهام الأساسية إذا كانت الإدارة تريد خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار ويمكن أن يخدم الاتصال وظائف متعددة أثناء عملية إدارة التغيير ، والتي تشمل مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة حول طبيعة التغيير وتوقيته وأهميته أو تقديم ملاحظات لكل من المديرين والموظفين ، ومساعدة الموظفين على الانخراط في عملية التغيير وجعلهم على دراية بالرؤية والأهداف المتعلقة بالتغيير (Sreeja,2021:5384).

ثانيا: ادارة التغيير التنظيمي

1. مفهوم ادارة التغيير:

تعد إدارة التغيير عملية مهمة للمنظمات في محاولتها للوصول إلى آفاق جديدة حيث يمكنهم العثور على مزيد من الانسجام داخل البيئات التي يعملون فيها ، وتعني إدارة التغيير التخطيط لعملية التغيير وبدونها وتحقيقها والتحكم فيها وتحقيق الاستقرار لها على مستوى المنظمة والمستوى الشخصي من خلال التعامل مع المشاكل بعناية (Singh,et al,2012:67) . وقد عرف (Bengat , et al, 2015:2)

الجانب العملي

اولا : قياس ثبات الاستبيان Reliability test

المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (70%) ، ويبين الجدول (1) نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ على مستوى كل متغير بالإضافة للاستمرارية ككل ، حيث يتبين لدينا ثبات الاستبيان على مستوى المتغيرات وذلك بدلالة قيم معامل الفا كرونباخ والتي ظهرت جميعها اكبر من (70%) .

لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل كرونباخ الفا الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات ، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية

جدول (1) نتائج معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث

اسم المتغير	عدد الاسئلة	الفا كرونباخ	مصدر المقياس
القيادة المستنيرة	24	0.97	(الجنابي,2022)
ادارة التغيير	16	0.96	(بيدا ويدا,2020)
المجموع	40	0.98	

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعلومات الاحصائية SPSS

المستنيرة نسبيا هو بُعد القدوة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.10) والانحراف المعياري (0.99) وبأهمية نسبية بلغت (81.94%)، في حين ان بُعد المغير تبين انه اقل الابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.61) والانحراف المعياري (1.01) وبأهمية نسبية قدرها (72.21%).

ثانياً: وصف وتشخيص المتغيرات المتغير الاول. القيادة المستنيرة:

تؤشر نتائج الجدول (2) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة المستنيرة من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى حيث يمكننا ملاحظة ومن خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ان اهم الابعاد لمتغير القيادة

الجدول (2) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة المستنيرة في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى

ترتيب الأبعاد	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					فقرات البعد	ابعاد المتغير	ت
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق(4)	اتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
1	81.94	0.99	4.10	2.65	4.56	16.18	33.68	42.94	X1- X4	القدوة	1
2	77.24	1.02	3.86	3.24	6.91	19.85	40.44	29.56	X5- X8	المطور	2
3	74.76	0.96	3.74	2.06	8.53	26.03	40.29	23.09	X9- X12	الخدوم	3
6	72.21	1.01	3.61	3.24	10.15	27.79	40.00	18.82	X13- X16	المغير	4
5	73.32	0.98	3.67	2.79	8.38	28.38	40.29	20.15	X17- X20	الرؤيوي	5
4	74.32	0.90	3.72	2.06	6.32	26.91	47.35	17.35	X21- X24	المتصل	6
	75.63	0.98	3.78	2.67	7.48	24.19	40.34	25.32	المعدل العام		
				10.15		24.19		65.66	المجموع		

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعلومات الاحصائية SPSS

نسبياً هو بُعد التغيير في المهام وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.76) والانحراف المعياري (0.92) وبأهمية نسبية بلغت (75.18%)، في حين ان بُعد التغيير في الثقافة تبين ان اقل الابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.64) والانحراف المعياري (0.96) وبأهمية نسبية قدرها (72.76%).

المتغير الثاني: ادارة التغيير التنظيمي

تؤشر نتائج الجدول (3) الأهمية النسبية لأبعاد ادارة التغيير من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى ، حيث يمكننا ملاحظة ومن خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ان اهم الابعاد لمتغير ادارة التغيير التنظيمي

الجدول (3) الأهمية النسبية لأبعاد متغير ادارة التغيير التنظيمي في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى

ترتيب الأبعاد	النسبية الأهمية %	المعياري الانحراف	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					فقرات البعد	ابعاد المتغير	ت
				لا اتفق بشدة (1)	لا اتفق (2)	اتفق الى حد ما (3)	اتفق (4)	اتفق بشدة (5)			
				%	%	%	%	%			
3	74.21	0.99	3.71	3.53	8.09	22.65	45.29	20.44	Y1- Y4	التغيير في الهيكل التنظيمي	1
4	72.76	0.96	3.64	2.65	7.21	33.09	37.79	19.26	Y5- Y8	التغيير في الثقافة	2
2	74.88	0.93	3.74	2.5	5.15	29.41	41.32	21.62	Y9- Y12	التغيير في التكنولوجيا	3
1	75.18	0.92	3.76	1.18	8.53	24.56	44.71	21.03	Y13- Y16	التغيير في المهام	4
	74.26	0.95	3.71	2.47	7.25	27.43	42.28	20.59		المعدل العام	
				9.71	27.43	62.87				المجموع	

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعلومات الاحصائية SPSS

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة و ادارة التغيير التنظيمي عند درجة دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) حسب رأي عينة من الافراد في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى .

كشفت النتائج في جدول(4) وشكل(2) ببيان ان هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة المستنيرة و ادارة التغيير التنظيمي ، ذلك اشارة الى قيمة معامل الارتباط والتي تبين انها قيمه مساوية الى (0.94)، وهذه العلاقة معنوية اعتمادا على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبينت انها مساوية الى (0.012) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة عن تماثل اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند درجة معنوية (0,05) اذ تبين اشارة كل من الحد الادنى والاعلى موجبة .

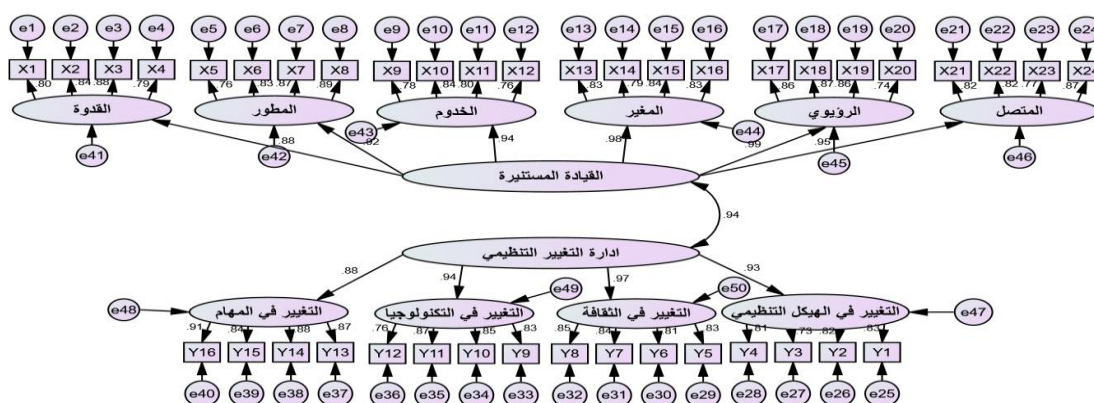
ثالثاً: التحقق من فرضيات البحث
تحليل علاقة الارتباط

ان معامل الارتباط يستعمل لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين اي متغيرين ، ويمكن ان ندرك العلاقة هل هي طردية ام عكسية عن طريق الاشارة لقيمة معامل الارتباط ، اما بالنسبة لقوة العلاقة فسندركها عن طريق اقتراب قيمة معامل الارتباط من القيمة (±1) ، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فهذا تأكيد على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين ، وبالنهاية فان نسبة طبيعة العلاقة اي معنوية العلاقة بين اي متغيرين ندركها عن طريق ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط وتدل الدراسات الى انه اذا كانت هذه القيمة ادنى من (0.05) فهذا تأكيد على معنوية العلاقة بين المتغيرين.

جدول (4) العلاقة بين القيادة المستنيرة و ادارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.012	0.970	0.910	0.94	ادارة التغيير التنظيمي	<-->	القيادة المستنيرة

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24



شكل (2) الارتباط بين القيادة المستنيرة و ادارة التغيير التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24

(0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

4. وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين انها قيمتها مساوية الى (0.931)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.013) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

5. وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤيوي و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين ان قيمتها مساوية الى (0.943)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.008) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

6. وجود علاقة ارتباط طردية بين المتصل و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين ان قيمتها مساوية الى (0.923)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.014) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة المستتيرة وادارة التغيير التنظيمي عند درجة دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) حسب رأي عينة من الافراد في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى .
تبين ان النتائج في جدول (5) وشكل (3) بالاتي:

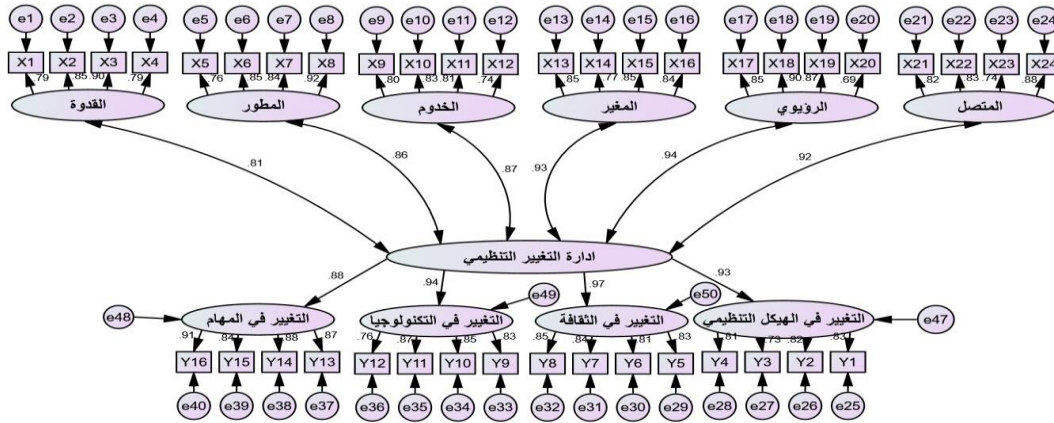
1. وجود علاقة ارتباط طردية بين القدوة و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين ان قيمتها مساوية الى (0.809)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.012) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

2. وجود علاقة ارتباط طردية بين المطور و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين ان قيمتها مساوية الى (0.856)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.011) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).

3. وجود علاقة ارتباط طردية بين الخدوم و ادارة التغيير التنظيمي ، بناءً على دلالة قيمة معامل الارتباط والتي تبين انها قيمتها مساوية الى (0.866)، وهذه العلاقة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تبين انها مساوية الى (0.018) وهي أقل من (0.05).

جدول(5) يبين العلاقة بين ابعاد القيادة المستتيرة وادارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.012	0.880	0.735	0.809	ادارة التغيير التنظيمي	<-->	القدوة
0.011	0.920	0.776	0.856		<-->	المطور
0.018	0.915	0.795	0.866		<-->	الخدوم
0.013	0.963	0.885	0.931		<-->	المتغير
0.008	0.976	0.911	0.943		<-->	الرؤيوي
0.014	0.957	0.880	0.923		<-->	المتصل



شكل (3) الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة و ادارة التغير التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24

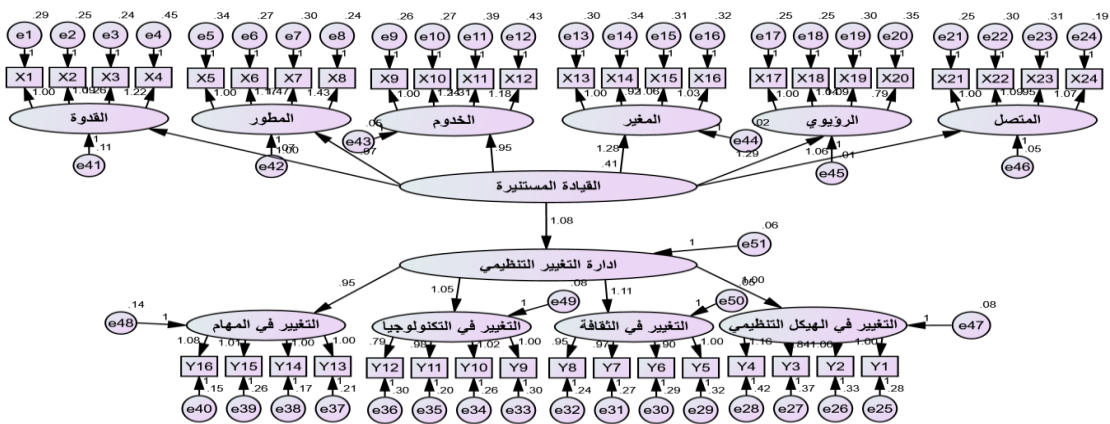
يوضح جدول (6) وشكل (4) وجود تأثير طردي بين القيادة المستنيرة و ادارة التغير التنظيمي ، ذلك اشارة الى قيمة معامل الانحدار (β) والتي وصلت الى (1.078) وان هذا التأثير دليل على معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي وصلت الى (0.016) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند درجة معنوية (0.05) حيث ظهرت كلتا الاشارتين موجبة.

تحليل علاقة التأثير. يوضح محتوى هذا التحليل العلاقات التأثيرية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع وكالاتي: الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة المستنيرة و ادارة التغير التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) حسب رأي عينة من الافراد في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى.

جدول (6) نتائج التأثير بين القيادة المستنيرة و ادارة التغير التنظيمي

P-value	95% Confidence Interval		Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.016	1.307	0.913	1.078	ادارة التغير التنظيمي	←	القيادة المستنيرة

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24



شكل (4) علاقة التأثير بين القيادة المستنيرة و ادارة التغير التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24

- اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
5. وجود تأثير طردي للرؤيوي في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.837) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية والتي وصلت الى (0.009) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
6. وجود تأثير طردي للمتصل في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.945) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية التي وصلت الى (0.015) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
7. يتباين ابعاد القيادة المستتيرة من حيث قوة التأثير في ادارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الافراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى، عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$)، حيث تبين النتائج ومن خلال قيمة معاملات الانحدار ان بُعد (الخدوم) قد جاء في الدرجة الاولى من حيث الترتيب في شدة التأثير بناءً على قيمة معامل الانحدار والتي وصلت الى (0.954)، ويليه في قوة التأثير بُعد (المتصل) وبقية معامل انحدار بلغت (0.945)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (المطور) وبقية معامل انحدار بلغت (0.918)، اما الدرجة الرابعة كانت من حصة بُعد (الرؤيوي) وبمقدار معامل انحدار بلغت (0.837)، بينما الدرجة الخامسة فكانت من حصة بُعد (القدوة) بناءً على قيمة معامل الانحدار التي وصلت الى (0.836)، وفي الدرجة السادسة والاخيرة جاء بعد (المغير) بناءً على قيمة معامل الانحدار والتي بلغت (0.808).

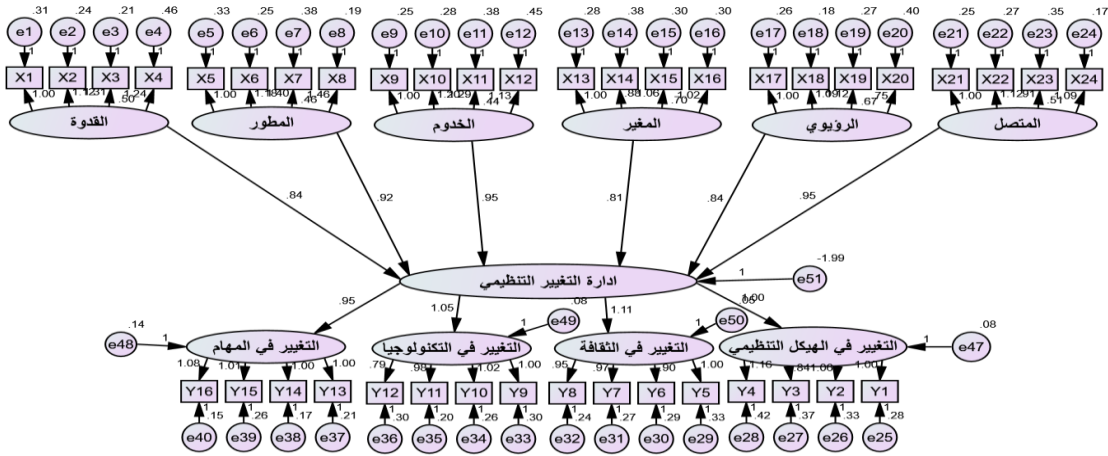
الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة المستتيرة و ادارة التغيير التنظيمي عند درجة دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) حسب رأي عينة من الافراد في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى. توضح النتائج في جدول (7) وشكل (5) الى كل مما يلي:
1. وجود تأثير طردي للقدوة في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.836) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية التي وصلت الى (0.018) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
2. وجود تأثير طردي للمطور في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.918) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية والتي وصلت الى (0.016) وهي ادنى من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
3. وجود تأثير طردي للخدم في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.954) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية والتي وصلت الى (0.023) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة عند درجة معنوية (0.05).
4. وجود تأثير طردي للمغير في ادارة التغيير التنظيمي، بناءً على دلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) والتي وصلت الى (0.808) وان هذا التأثير معنوي اشارة الى القيمة الاحتمالية والتي وصلت الى (0.014) وهي ادنى من (0.05)، بالإضافة الى تماثل

جدول (7) نتائج تأثير ابعاد القيادة المستتيرة في ادارة التغيير التنظيمي

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower				
5	0.018	1.029	0.679	0.836	ادارة التغيير التنظيمي	←	القدوة
3	0.016	1.157	0.729	0.918		←	المطور
1	0.023	1.197	0.721	0.954		←	الخدم
6	0.014	0.965	0.676	0.808		←	المغير
4	0.009	1.044	0.667	0.837		←	الرؤيوي
2	0.015	1.197	0.728	0.945		←	المتصل

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التحليل الإحصائي Amos V24



شكل (5) تأثير ابعاد القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Amos V24

5. بينت نتائج البحث ان بُعد (التغيير في الثقافة) تبين ان اقل الابعاد أهمية بالنسبة لمغير ادارة التغيير التنظيمي وتفسر تلك النتيجة إلى أن العاملين في المديرية لديهم نوع من الضعف في المفاهيم والقيم والمعتقدات التي تؤثر بشكل فاعل في تكوين ثقافة المديرية التي تعتمد عليها في حل مشاكلها.

6. وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد القيادة المستنيرة وادارة التغيير التنظيمي في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى ، وكانت علاقة الارتباط ايجابية ، وتفسر تلك النتيجة بأن إدارة المديرية التي يرتفع لديها مستوى ممارسة ابعاد القيادة المستنيرة بالشكل المناسب والتعامل مع تلك الابعاد وفقا لما هو مطلوب في العمل يقابله ارتفاع في مستوى تعزيز ادارة التغيير للعاملين في المديرية.

7. وجود علاقة تأثير طردية بين ابعاد القيادة المستنيرة وادارة التغيير التنظيمي في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى ، وكانت علاقة التأثير ايجابية ، وتفسر تلك النتيجة بأن إدارة المديرية التي يرتفع لديها مستوى ممارسة ابعاد القيادة المستنيرة بالشكل المناسب والتعامل مع تلك الابعاد وفقا لما هو مطلوب في العمل يقابله ارتفاع في مستوى تعزيز ادارة التغيير للعاملين في المديرية.

❖ التوصيات:

1. العمل على استمرار توظيف ابعاد القيادة المستنيرة لدى القيادات الادارية في المديرية التي تسهم وبشكل فاعل في احداث التغيير الايجابي للأفراد العاملين وادارته بأفضل الطرق للوصول الى الاهداف المتميزة.

2. دعم وتنمية بعد المغير لدى القيادات الادارية في المديرية من اجل زيادة فرص مشاركة الافراد العاملين في طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تعزيز عملية ادارة التغيير بشكل فاعل.

3. تبني المديرية ثقافة جديدة قابلة للتطوير والتغيير وتساعد في حل مشاكلها والتزام العاملين فيها وتطبيقها .

4. الحاجة الى تعزيز تبني الافراد العاملين في المديرية ثقافة تنظيمية تمكنهم من دعم سلوكياتهم ومعتقداتهم وقيمهم لإدارة عملية التغيير والوصول الاهداف المرغوبة.

الاستنتاجات والتوصيات

سعى البحث الحالي الى التعرف على دور القيادة المستنيرة في ادارة التغيير التنظيمي في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى ، وقد أثار البحث عدد من الاسئلة والفرضيات التي لها علاقة بطبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، وتوصل لعدد من النتائج ساعدت في معالجة اشكالية البحث والرد على الاسئلة والفرضيات وتحاول الباحثة هنا الإشارة إليها من خلال عدة استنتاجات وتوصيات وكما يلي:

❖ الاستنتاجات:

1. كان أفراد عينة البحث متفقين في اجاباتهم بمستوى عالي حول ابعاد القيادة المستنيرة وادارة التغيير التنظيمي في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى ، وتعزو الباحثة ذلك بانها إشارة الى وجود تلك الابعاد المذكورة وممارستها تجاه العاملين لتعزيز ادارة التغيير التنظيمي وتحقيق الاهداف المرجوة.

2. لقد كشفت نتائج البحث ان أهم بُعد هو (القُدوة) في المديرية من وجهة نظر الافراد المبحوثين وكان بدرجة عالية ، وتوضح تلك الحصيلة ان ادارة المديرية تسعى وبشكل جيد في البحث عن الانجاز المتميز الذي يعزز من قوة سماتهم الشخصية التي تقوم على تعميق الارتباط مع الافراد الاخرين من اجل ان يقتدى به العاملين في كافة الحالات.

3. بينت نتائج البحث ان ان بُعد (المغير) هو اقل الابعاد أهمية في المديرية من وجهة نظر الافراد المبحوثين وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة المديرية لا ترغب دائماً في اعطاء عاملها فرصة بالمشاركة وطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالأساليب الإدارية الحديثة لزيادة فاعلية العمل التي تزيد من عملية ادارة التغيير.

4. اكدت نتائج البحث ان اهم الابعاد لمغير ادارة التغيير التنظيمي نسبيا هو بُعد (التغيير في المهام) وتفسر تلك النتيجة إلى أن العاملين في المديرية يسعون الى التغيير في الاعمال والانشطة والواجبات وفي طرق واجراءات العمل وتغيير الاساليب التي ينفذ بها لضمان الدقة والسرعة في تنفيذ الاعمال.

- International Conference On Innovation, Entrepreneurship And Small Business, (12 – 14) August.
- Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J. (2015). Organizational change and resistance dilemmas resolution approaches and mechanisms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-17.
- Bommer, william H. Rich , Gregory A. & Rubin , robert s.(2005)" Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change" , *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 26, 733–753 .
- Brunelle , E & Lecuyer , J-P.(2018)." Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader " , *International Journal of Business and Social Science*, Vol(9) , No(9).
- Coughlin , L., Wingard , E & Hollihan, K. (2005). "Enlightened power : how women are transforming the practice of leadership " Published by Jossey-Bass, Library of Congress Cataloging-in-Publication , 1st ed. Printed in the United States of America, first edition.
- Dierendonck , D.(2011) ." Servant Leadership: A Review and Synthesis, Erasmus University, *Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 1228-1261.*
- Dierendonck ,D., & Patterson ,K.(2010)." Servant Leadership: Developments In Theory And Research", First published, Macmillan Publishers Limited ,Palgrave Macmillan , UK.
- Feeley , D., Swensen, S,& Leitch, J. (2016). " High-Impact Leadership: The Newest Thinking For Sustained Improvement" , InA Changing World *International Forum April* .
- Feidt,L.S.,&Brennan,R.I.(1989).Reliability .In R .L.L inn (Ed),*Educational measurement(pp.105-146).*New York: Macmillan.
- Fragouli , E., & Tourlaki , T.(2020)." Leading Change and Crisis: How Transformational Changes Can Be Successful Nowadays? " , *Global Research in Higher Education*, Vol(3), No(3).
- French, W. L & Bell, C. H.. (1978) . " A Definition and History of Organization Development: Some
5. ضرورة استمرار حرص المديرية على تبني ابعاد ادارة التغيير التنظيمي وتعزيزها لدى القيادات الادارية والافراد العاملين فيها للوصول الى اعلى درجات النجاح والتفوق.

المصادر

- بيدا ويد، ابتسام اسماعيل حنا،(2020)، ابعاد ادارة التغيير ودورها في تحقيق الابداع التقني/دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، مجلة تكريت للعلوم الادارية، المجلد(15)، العدد(48)، الجزء(1).
- الجنابي، وسام هاشم كامل، (2022)، القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي : الوسيط للسعادة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- الحد راوي، رافد حميد عباس ، وحمود ، عدنان رحيم ، (2020) ، القابليات التنظيمية ودورها في ادارة التغيير / دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الادارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد(46).
- صالح، شريف عبد الله ، (2021)، سلوكيات القيادة المستنيرة وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين / دراسة استطلاعية في شركة مصافي الشمال – ببجي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- طاهر ، عبد الكريم مزعل ، وجمال ، دنيا حامد ، (2020) ، دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الاستراتيجي : بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد ، المجلة الالكترونية الشاملة، العدد (25).
- الطائي، بسام منيب علي، والسبعوي، اسراء وعد الله قاسم، (2013) ، الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية في كلية الحدياء الجامعة ، بحث منشور لمجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد (5)، العدد (10).
- عبد الله، انيس احمد، وكامل، وسام هاشم، (2023)، القيادة المستنيرة ودورها في التفوق لتنظيمي / دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع صلاح الدين ، المجلد(4)، العدد(6).
- العنزي ، يوسف صالح الحمد، (2013) ، اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.
- المحمودي ، محمد سرحان علي ، (2019)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- Andacao, A.(2017)." Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees", *International Journal of Social Sciences*, Vol (19), Assn. 2244-1514.
- Andrea & Lantu , D.(2014)."Servant Leadership And Human Capital Management: Case Study In Citibank Indonesia", *The 6th Indonesia*

- Thomson , S, B.P.(2004). " Developing Leadership Practices: Constellations or Stars? What is being developed in Leadership Development " ? Centre for Excellence in Leadership Lancaster Leadership Centre Lancaster University Management School, Lancaster <http://www.lums.lancs.ac.uk/leadership/cel/>.
- Comment ", Academy of Management Proceeding.
- Harolds, J. (2004). "Selected Important Characteristics for Enlightened Medical Leaders" , Journal of the American College of Radiology/Vol. 1 No. 5 .
- Loughead, M, R. (2009). " A transformational model of visionary leadership ", Submitted to the Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment, of the requirements for the degree of, Doctor of Education ,University of Pittsburgh.
- Maktabi ,S, H. & Hanifi ,A.(2013).The study of the dimensions and components of change management among the managers in Azad Islamic Universities (8th district Branches) and presenting an appropriate conceptual framework; European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.2, No.3 (s), pp. 320-329.
- Millick, Charles A. (2009) ."Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People, Wheeling Jesuit University ," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 5 .
- Peltoniemi , J .(2015)."Enlightened leadership in contemporary contexts",<https://www.linkedin.com/pulse/enlightened-leadership-contemporary-contexts-juha-peltoniemi>.
- Sealy, Ruth H.V., & Singh, V. (2009) . " The Importance of Role Models and Demographic Context for Senior Women's Work Identity Development ", Cran field School of Management, Cran field University, Bedfordshire, International Journal of Management Review, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00262.x.
- Singh, K., Saeed, M. & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: A test in the telecom industry in India. Journal of Management Policy and Practice, 13(3), 67-81.
- Sreeja, K .(2021)." Importance of Effective Communication in Organizations ", International Journal of Creative Research Thoughts, Vol(9), No(3) .