

دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط

في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

"دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر"

**The Role of Organizational Agility as a mediator
variable in the Relationship between Transformational
Leadership and Change Management
"A Field Stud on drug companies in Egypt"**

إعداد دكتوراه / سمر محمد شاهين

مدرس بقسم ادارة الأعمال - جامعة السادس من اكتوبر

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير "دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر"، وسعت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية السائد لدى المديرين العاملين بالشركات محل الدراسة، وتحديد مستوى القيادة التحويلية ومدى تطبيق أساليب إدارة التغيير، وتحديد ما إذا كانت قوة أو اتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير تتغير نتيجة لوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط. وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم قائمة استقصاء تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والجزء الثاني يتعلق بالمتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية)، والجزء الثالث يتعلق بالمتغير التابع (إدارة التغيير)، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة التي تكونت من (384) مفردة، تم تحليل البيانات بالبرامج الاحصائية (Spss) وقد توصلت الدراسة إلى تتوافر كل من القيادة التحويلية، والرشاقة التنظيمية، وإدارة التغيير، لدى قادة الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة. الكلمات الإفتتاحية : القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، إدارة التغيير، الاستتاره الفكرية، التأثير المثالي.

Abstract

The Role of Organizational Agility as a mediator variable in the Relationship between Transformational Leadership and Change Management

“A Field Stud on drug companies in Egypt”

This study aims to identify the role of Organizational Agility as a Mediator Variable in the relationship between Transformational Leadership and Change Management “A Field Study on drug companies in Egypt”, it also identifies the level of Organizational Agility, Transformational Leadership, and Change Management among the company's leaders. The study was conducted on a sample of (384) individuals with survey questionnaires. Data analysis and statistical methods used by the (Spss), (Amos) program.

The study has found that : The Level of Transformational and Change Management of the , Organizational Agility, Leadership company's leaders is moderate

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Agility, Change Management.

مقدمة :

تتسارع وتيرة التغيرات في بيئة المنظمات، وهذه التغيرات السريعة أجبرت إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء أو المحافظة على مكانتها السوقية على مواكبة تغييرات العصر، وتعد لغة التغيير وهو ما يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، ويعد القائد العامل الرئيسي لنجاح المنظمات لذا القيادة التحويلية تدعم التغيير، وتعد الرشاقة واحدة من السمات الأكثر أهمية في البيئات التنافسية مما جعلها أحد معايير التمييز بين المنظمات.

ويشهد المجتمع في هذه المرحلة العديد من التطورات، والتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تعكس أثارها على المنظمات لذا احتلت القيادة اهتمام واسع في الدراسات الإدارية والإجتماعية لمواجهة تلك التغيرات، كما تتطلب من المنظمات إعادة النظر الى هياكلها لتكون أكثر خفة ورشاقة للتكيف والمواءمة وتلبية طلبات وتوقعات العملاء بالسرعة والمرونة المطلوبة (فرح، يس وآخرون 2021 ص 85)، وتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة والمتغيرات البيئية المختلفة ولتحقيق هذا التوازن يتطلب الإعداد والتخطيط والتنظيم وهو ما يسمى بإدارة التغيير (الحدراوى، رافد وآخرون 2020 ص 303).

وفق هذا الإطار تستعرض الباحثة النقاط التالية :

أولاً : الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة :

- 1- القيادة التحويلية: تستعرض الباحثة المفهوم والعناصر ثم الابعاد وذلك كما يلي:
- أ- مفهوم القيادة التحويلية : لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns,1978) بهدف التمييز بين القادة الذين ينشئون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه، وبين هؤلاء الذين ينشئون علاقات مبنية على تبادل المنافع للحصول على أفضل نتائج ، ويشير المفهوم العام للقيادة التحويلية الى أنه نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للمرؤوسين (الخصاونة ، معن يوسف 2021ص183) ويعرف كلاً من (Brown.1993,p.10 , Saasongu.2015, p.25) القيادة التحويلية تسعى الى زيادة الولاء والثقة بين العاملين والمنظمة . وترى الباحثة القيادة التحويلية هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد والتي تؤثر على الآخرين وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة .
- ب- عناصر القيادة التحويلية: تعددت عناصر القيادة التحويلية وسوف تعرض الباحثة أهم تلك العناصر (الزومان 2021ص302)
- الرؤية: يقوم القائد بصياغة رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه ، كما يحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
- أسلوب الإتصال الفعال: يكون للإتصال الفعال أثر كبير في توليد الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين
- التمكين : يقوم القائد بتمكين الموظفين في الصفوف الأمامية ، حتى يتمكنوا من حل مشكلات العملاء
- تنفيذ الرؤية : إن المهمة الرئيسية للقائد هي توجيه المرؤوسين وتركيز جهودهم لتحقيق الرؤية وأهداف المنظمة.

-القدرة على التأثير على المرؤوسين : هي قدرة القائد فى توجيه المرؤوسين والتأثير عليهم إيجابياً .

وترى الباحثة إن عناصر القيادة التحويلية تساعد المديرين على وضع رؤية واضحة لمنظمة وكيفية تحقيقها وذلك بالاتصال الفعال بين المديرين والمرؤوسين لمواجهة المشكلة وتعديل الانحرافات لتنفيذها وتحقيق أهداف المنظمة.

ج-أبعاد القيادة التحويلية : أجمعت معظم الدراسات على أربع أبعاد للقيادة التحويلية (الخصاونة، معن يوسف 2021) (الهبارنة ، وآخرون 2020) (Alavisi et al 2021)

(Irshad.m.&Khattak2021) (Antanopoulou. H&Bel Giannis 2021)

-التأثير المثالى : هو سلوك القائد الذى يحظى بأحترام و إعجاب وتقدير الآخرين وهو ما ينعكس على سلوكهم (الهبارنة ، احمد وآخرون 2020 ص156).

-الدافع الالهامى: هي التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد التى تولد لدى التابعين حب التحدى والتشجيع روح الفريق والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة(Alavisi et al 2021) كما يرى (Peng.j&Lin.y 2020) انه سلوك تحفيزى عن طريق التواصل المستمر ، وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار .

-الاستثارة الفكرية : تعنى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته فى جعلهم يتصدون للمشكلات والبحث عن حلول منطقية (سليم ، سامح 2020) .

-الاعتبارية الفردية : يتبنى القائد وفقاً لهذا البعد إستراتيجيات التقدير ومراعاة الفروق الفردية ، وذلك من خلال التعامل مع التابعين والاستماع اليهم والاهتمام بهم ، وتقدير إنجازتهم (الزومان ، 2021 ص301).

وقد اعتمدت الباحثة فى الدراسة الحالية على مقياس (Bass ,1994) الذى يتكون من اربع ابعاد، وتعد هذه الابعاد الاكثر شيوعاً فى الدراسات .

2-إدارة التغيير : تستعرض الباحثة المفهوم والابعاد وذلك كما يلى :

أ-مفهوم إدارة التغيير: يعد التغيير اليوم أحد أهم المفاهيم فى الإدارة لتحقيق أداء أكثر ملاءمة لمنظمات تكيف نفسها مع التغييرات التنظيمية (العبادى 2020 ص683).

ويرى (الحدراوى وآخرون 2020ص 311) إن عملية التغيير فى المنظمات هى من أهم التحديات التى تواجه القيادة الادارية فى مختلف المنظمات المعاصرة بسبب التغيرات السريعة للبيئة المحيطه بالمنظمات ، كما أشار (Ashta et al 2018) بأنها جهود مخططة ومنظمة ومنسقة تحت قيادة واعية لديها خبرات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة فى ظل التغيرات المحيطة . كما يرى (Andrews et al 2008) الضرورية (الحاجه الى التغيير) تعد الحاجة الى التغيير من الاموار الهامه لمواكبة تغيرات البيئة التى تؤثر على المنظمات بصفه عامه فالتغيير منفعه لكل من المنظمة وأصحاب المصالح الداخلين والخارجين . وترى الباحثة أن إدارة التغيير هى عملية تتم من خلال منهج مدروس لمواكبة التغيرات البيئية لتحسين وتطوير المنظمة للوصول الى اهدافها وتحديث تلك التغيرات على المستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل .

ب-أبعاد إدارة التغيير : تعددت وجهات نظر الباحثين على ذلك ، ومنها

توصل (الحدراوى 2020) أنها تشمل (تغيير الثقافة ،تغيير المهام ، تغيير التكنولوجيا) ، ويرى (الفيلاى ،2015، ص 16) وتشمل (مبدأ المشاركة فى التغيير، تنمية العلاقات الانسانية ، فعالية فى إدارة وقت التغيير ، بناء فريق إحداث التغيير، التخطيط نحو تحقيق أهداف التغيير ، تحقيق الاتصال الفعال) ، كما يرى (حيدر 2018 ص 23) وتشمل (البعد الهيكل التنظيمى ، البعد الاعلامى ، البعد التشريعى ، البعد القيادة ، البعد الاجتماعى ، البعد الثقافى ، البعد التكنولوجى، البعد الاقتصادى) ويرى (يوسف ، وآخرون 2020) تشمل (الانظمة والقوانين ، نوع التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمى) وتوصل (محذوم 2021) تشمل (الاعداد لتغيير ، التخطيط لتغيير ، التنفيذ للتغيير ، التقييم للتغيير) .

- 1- الاعداد للتغيير : يعد الاعداد للتغيير وتقدير الحاجه للتغيير وذلك بتشخيص المشكلة ومقارنة الوضع الراهن بما يمكن الوصول اليه فى المستقبل ومحاولة حصر أسباب مقومة التغيير ونشر الوعى بأهمية التغيير .
 - 2-التخطيط للتغيير : هى الصورة التى تأمل المنظمة للوصول اليها وافقاً لمواردها ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، متضمناً الاستعداد لهذا المستقبل ، والتغلب على المعوقات (على بدوى وآخرون 2018).
 - 3-التنفيذ للتغيير : هو تنفيذ للخطة الموضوعه مسبقاً والتي تحقق النتائج المرجوه فى تغيير ، بالاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية والتكنولوجية .
 - 4-التقييم للتغيير : مقارنة المخطط للتغيير وما هو منفذ فعلاً ومعرفة الانحرافات لدراسة الى أى مدى تأثير التغيير إيجابى أو سلبى على المنظمة .
- وقد اعتمدت الباحثة فى الدراسة الحاليه على مقياس (محدوم 2021 ، Downs et al 2006) والذى يتكون من أربع أبعاد، وتعد هذه الابعاد الاكثر تناسباً مع هذه الدراسة
- 3-الرقابة التنظيمية : تستعرض الباحثة المفهوم و الابعاد وذلك كما يلى :
- أ- الرقابة التنظيمية: عرفها (Manrung A.H &Karniawan.r 2021) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة فى السوق فى الوقت المناسب ، كما عرفها (Walter.A ، 2021) القدرة على التكيف بطريقة فعالة وسريعه مع اغتنام الفرص التى تتيحها البيئة لتحقيقها فى الوقت بتكلفة مناسبة ، وتوصل كلا من (Kocyigit.y.2020،Cheng .c &Cao 2020) هى الاستجابة السريعه التى تحققها المؤسسة نتيجة للتغيرات المحيطة بها ويتم تعديل هيكلها التنظيمى فى كل من الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية من أجل
 - الرقابة التنظيمية : تستعرض الباحثة المفهوم و الابعاد وذلك كما يلى :
 - أ- الرقابة التنظيمية: عرفها (Manrung A.H &Karniawan.r 2021) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة فى

السوق في الوقت المناسب ، كما عرفها (Walter.A، 2021) القدرة على التكيف بطريقة فعالة وسريعه مع اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة لتحقيقها في الوقت بتكلفة مناسبة ، وتوصل كلا من (Kocyigit.y.2020،Cheng .c &Cao 2020) هي الاستجابة السريعه التي تحققها المؤسسة نتيجة للتغيرات المحيطة بها ويتم تعديل هيكلها التنظيمي في كل من الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية من أجل الاستجابة السريعه لهذه التغيرات .

وترى الباحثة أن جميع التعاريف تؤكد على أن الرقابة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على إستيعاب التغيرات المحيطة ببيئة الاعمال ، والاستجابة السريعه لها .
ب- ابعاد الرقابة التنظيمية : اختلفت الدراسات حول ابعاد ومؤشرات قياس الرقابة التنظيمية كل منهم وفقاً لدراسته ومجال التطبيق ، وقد أجمعت معظم الدراسات على أن هناك ثلاث أبعاد (شلبي 2021، فرح 2021، الصالحى وآخرون 2021، الزامل وآخرون 2021 ، النشيلي 2020 ، عمر 2020 ، Park 2011) وهم:

رقابة الاستشعار : كشف واستقطاب ما يستجد من أعمال مهمة في الوقت المناسب، وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب (تغيير إختيارات العميل، ظهور المنافسين جدد، تطور التكنولوجيا)، وتسير مهمة الاستشعار الى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي لها تأثير كبير في العمل التنافسي والاداء المستقبلي وتعتمد مهمة الاستشعار على الحصول على معلومات تتعلق بالتغيرات البيئية تساعد المنظمة في مواكبة الاحداث (Cegarra, N&Martelo.S 2020).

رقابة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتقييم المعلومات وإعادة هيكلتها وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تغير الاحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إستغلال الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

- **رقابة التنفيذ** : تتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الاعمال جذرياً ، على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع

القرار لأجل معالجة التغيير الذى حدث فى البيئة المحيطة (Menon.S & Suresh.M 2020) ، ويرى (الحمدان وآخرون 2021) أن ابعاد الرقابة تتمثل فى

(رقابة الادراك والاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة التصرف والممارسة ، رقابة المراقبة ، رقابة التعلم التنظيمى) ، كما توصل (عبد الصمد 2021) بأنها (روح المبادرة ، التفاعلية ، نقل والمشاركة ، تقييم الاداء ، تطوير المهارات ، الابتكار ، تفويض السلطات ، التعاون الداخلى ، توقع التغيرات المرتبطة بالعملاء) ، ويرى (الوهيبى وآخرون 2020) بأنها (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الاستراتيجية ، رقابة الممارسة ، رقابة القدرة على التعلم ،رقابة تكنولوجيا المعلومات) ويرى (قنديل 2020) بأنها (الاستجابة ، المرونة ، السرعة) . وقد اعتمدت الباحثة فى الدراسة الحاليه على مقياس (Park, 2011) الذى يتكون من ثلاث ابعاد وذلك لان هذه الابعاد الاكثر شيوعاً فى الدراسات.

ثانياً الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

- دراسة (مخدوم ، 2021) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية فى إدارة التغيير : التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية فى واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الاعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة متمثل فى جميع موظفى وموظفات كلية إدارة الاعمال. واستخدمت الدراسة الاساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS . وتوصلت أن تطبيق القيادة الاستراتيجية و إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة ، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير فى المنظمة.

- دراسة (فرح , يس فرح 2021) بعنوان العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي :

التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في شركات الخدمات الزراعية بالسودان، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت استبانة مصممة وموزعة على عينة مكونة من 60 مفردة، وتوصلت الى توفر ممارسة مرتفعة للرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الفروق الشخصية للاستغراق الوظيفي (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).
- دراسة (الخصاونة ، معن يوسف 2021) بعنوان أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية :

التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تكونت عينة من (360) عامل تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل (3300) مجموع العاملين في شركات الاتصالات وتوصلت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية.

2- الدراسات الأجنبية:

• Abdelouahab Errida & Bouchra Lotfi 2021

تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير ، تم إجراء الدراسة على (37) مفردة لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير . تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل شركة الحالة،

وتوفر الدراسة فهماً متكاملًا لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل التنظيمي المختلف نماذج التغيير، يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم على نحو فعال.

Prem.L.al & Joshi 2021

تغيير العقليات و المؤسسات عندما تطبق المنظمات لإدارة التغيير غالبًا ما يتم تجاهلها أو منحها الأولوية الأقل من قبل الإدارة أثناء التخطيط الاستراتيجي تعتمد الإدارة أكثر للموظفين على التعلم المستمر والقدرة على تحمل المخاطر و جنى الفوائد منها توصل الى نموذجًا يستخدم es4 (تثقيف والتخطيط وتمكين والمشاركة) بواسطة الإدارة التغيير للموظفين من عقلية ثابتة إلى عقلية موجهة للنمو. حاول تغيير نهجهم للتحسين في حالة تطبيق لإدارة التغيير ، يجب أن تركز الإدارة العليا أيضًا على إدارة طريقة تفكير كل من الفرد في المؤسسة من أجل نجاح أهداف إدارة التغيير .

Irshad, M., Majeed, M., & Khattak 2021

تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تحديد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تعزز الرفاهية النفسية للعاملين في مجال الرعاية الصحية. واعتمدت على القيادة التحويلية لتعزيز الرفاهية النفسية بين العاملين في مجال الرعاية الصحية ، وأن المخاطر المتصورة لـ COVID-19 تتوسط هذه العلاقة. تم جمع البيانات من العاملين في مجال الرعاية الصحية (232) مفردة الذين يعالجون مرضى COVID-19 من خلال استبيانات معتمدة جيدًا. وتوصلت أن القيادة التحويلية تعزز الرفاهية النفسية بين العاملين في مجال الرعاية الصحية ، وأن المخاطر المتصورة لـ COVID-19 تتوسط هذه العلاقة.

ثالثا مشكلة الدراسة:

تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة ، القيادة التحويلية كمتغير مستقل ، إدارة التغيير كمتغير تابع ، الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط وقامت الباحثة بعمل دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة مكونه من 100 مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة تحمل كافة خصائص الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث وتحديد متغيرات البحث وتحديد أهداف وفروض البحث ،

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن استجابة العينة بنسب متفاوتة في الموافقة على الاسئلة الخاصة بأبعاد الدراسة ، ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي : هل شركات الأدوية التي تطبق عناصر القيادة التحويلية و فلسفة الرقابة التنظيمية يمكنها تعظيم الاستفادة من إدارة التغيير في تدعيم الميزة التنافسية؟ وفي سبيل الإجابة عن التساؤل السابق، فهناك مجموعة أخرى من الأسئلة البحثية الفرعية والتي تستهدف الدراسة والاجابة عليها وتتمثل في :

- 1- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالقطاع محل الدراسة؟
- 2- ما مدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية بالقطاع محل الدراسة؟
- 3- ما مدى ممارسة أساليب إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة؟

رابعا : أهداف الدراسة :

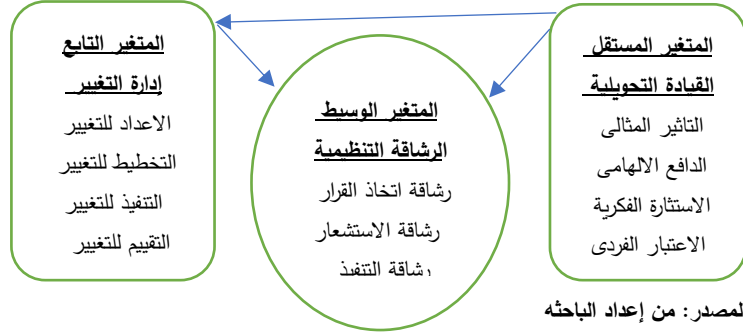
- 1- تحديد مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالقطاع محل الدراسة محل الدراسة.
- 2- تحديد مدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية بالقطاع محل الدراسة محل الدراسة.
- 3- تحديد مدى ممارسة أساليب إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة.
- 4- التوصل الى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتقديم مقترحات

خامسا : فروض الدراسة:

- تم صياغة الفروض التالية في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها لتحقيق أهداف الدراسة:
- 1-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز إدارة التغيير في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بالقطاع محل الدراسة
 - 2-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستشعار، رشاقة التنفيذ) بالقطاع محل الدراسة
 - 3-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير بتطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير) لشركات الدواء في مصر
 - 4-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي)، والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) بالقطاع محل الدراسة
- سادسا: متغيرات ونموذج الدراسة :

- توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج البحث وذلك على النحو التالي :
- 1-متغيرات الدراسة : تقوم الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات وهم :
 - أ-المتغير المستقل : يتمثل في القيادة التحويلية بأبعاده وهي (التأثير المثالي ، الدافع الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) .
 - ب- المتغير التابع : يتمثل في إدارة التغيير بأبعاده وهي (الإعداد للتغيير ، التخطيط للتغيير ، التنفيذ للتغيير ، التقييم للتغيير) .
 - ج-المتغير الوسيط : يتمثل في الرشاقة التنظيمية بأبعاده وهي (رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الاستشعار، رشاقة التنفيذ) .

2- نموذج الدراسة : يوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم:



شكل رقم (1) نموذج لمتغيرات الدراسة

سابعاً : أهمية الدراسة :

إن مدخل القيادة التحويلية يعتبر أحد المفاهيم الحديثة ، لتعزيز و تطور إدارة التغيير كأحد المداخل الإدارية الحديثة لإعداد الأفراد المتميزون يمثل تناولاً جديداً، وعلى ذلك فإن أهمية البحث تتبلور فيما يلي:

- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على مدخل القيادة التحويلية و رقابة التنظيمية، كما تحاول الدراسة بيان أهمية تنمية إدارة التغيير بالأسلوب العلمي المنهجي، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

- الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في نجاح تحقيق الشركات لأهدافها؛ لذا فقد تم تركيز على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات لتنمية إدارة التغيير اعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو مدخل القيادة التحويلية.

ثامناً - منهج الدراسة:

1- المنهج الوصفي: حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار.

2- المنهج التحليلي: وذلك لاختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في استمارة استقصاء تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات على برنامج SPSS.

تاسعا- حدود الدراسة:

-الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين ببعض شركات الأدوية في مصر والتي حققت أعلى مبيعات خلال شهر يناير 2021، كما يتضح لاحقاً في الدراسة الميدانية.

-الحدود الموضوعية: ويشمل متغيرات البحث ويتكون (56) عبارة موزعه على متغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

- القيادة التحويلية:(متغير مستقل)حيث تم الاعتماد على دراسة كلاً من (Bass, Bass&Avolio1997) , (1994) في تصميم الفقرات التي تكونت من الابعاد الاربعة التالية (التأثير المثالي ، الدافع الالهامي ، الاعتبارات الفردية ، الاستثمار الفكرية) بما يتناسب مع أهداف البحث.

- إدارة التغيير : (متغير تابع) حيث تم الاعتماد على دراسة كلاً من (Sandelands,2010) , (Downs.et.al, 2006) ، (محدوم , 2021) في تصميم الفقرات التي تكونت من الابعاد الاربعة التالية (الاعداد للتغيير ، التخطيط لتغيير ، التنفيذ للتغيير ، التقييم للتغيير) بما يتناسب مع أهداف البحث.

الرشاقة التنظيمية: (متغير الوسيط) حيث تم الاعتماد على دراسة كلاً من (Park, 2011) (Aval.et.al,2017)، (Ghasemi,2015) في تصميم الفقرات التي تكونت من الأبعاد الثلاثة التالية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التنفيذ) بما يتناسب

مع أهداف البحث. **جدول (1) محاور الاستبانة**

عدد العبارات	البعد	متغيرات الدراسة
7	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
6	الدافع الانهاسي	
6	الاعتبارات الفردية	
7	الاستشارة الفكرية	
3	الإعداد لتغيير	إدارة التغيير
4	التخطيط لتغيير	
3	تنفيذ التغيير	
4	تقييم التغيير	
4	رشاقة الاستشعار	الرشاقة التنظيمية
5	رشاقة اتخاذ القرار	
7	رشاقة التنفيذ	
56 عبارة		إجمالي العبارات

عاشراً- الدراسة الميدانية:

أ- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الصناعات الدوائية والذي يعد واحداً من أقدم القطاعات الاستراتيجية في مصر حيث ظهر عام 1939 مع تأسيس شركة مصر للمستحضرات الطبية (هولدى فارما)، علاوة على ذلك، نجحت هذه الاستراتيجية في الوصول إلى إجراء مهم لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الصناعات الدوائية المصرية، وأولت مصر اهتماماً كبيراً بأولوية تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية، كما تبنت سياسات تستهدف تطوير الأدوية في مراحل الصناعة المختلفة، وتُقسم سوق الصناعات الدوائية المصرية إلى شريكين رئيسيين هما الشركات المملوكة للدولة وشركاء القطاع الخاص المتمثلون في الشركات متعددة الجنسيات وكذلك الشركات المحلية.

ويعتبر سوق الصناعات الدوائية المصري من بين أكبر الأسواق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث بلغت قيمته 41.35 مليار جنيه مصري في عام 2018. ويعتبر مجال الصناعات الدوائية المحلية في مصر مجالاً قوياً ومن أبرز الشركات في هذا المجال الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إبيكو) وشركة الوجه القبلي للصناعات الدوائية (سيديكو) وشركة المهن الطبية للأدوية والقابضة للمستحضرات الحيوية واللقاحات "فاكسيرا" و"أمون" للأدوية والتي تم شراؤها مؤخراً من قبل فالينانت الكندية للمستحضرات الدوائية. وتمتلك شركات الأدوية متعددة الجنسيات أكبر قيمة حصة في السوق مع وجود بعض الشركات المرموقة مثل "جلاكسو سميث كلاين" و"توفارتيس" و"سانوفي" و"فايزر" و"ميرك آند كو".

ومن المتوقع أن تصل مبيعات الأدوية في مصر في عام 2022 إلى 56.6 مليار جنيه مصري (ما يعادل 2.9 مليار دولار أمريكي)، لترتفع من 38.3 مليار جنيه مصري (ما يعادل 2.1 مليار دولار أمريكي) في عام 2017. مع معدل نمو سنوي مركب للعملة المحلية بنسبة 8.1 % بين 2017 - 2022، سيتفوق سوق الأدوية في مصر على نظرائه في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومصر سادس أكبر سوق أدوية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث القيمة، لتظل محتفظة بمكانتها ضمن العشرة الأوائل في منطقة الشرق الأوسط الأوسط في أفريقيا (موقع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة).

نظراً (<https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/sector.aspx?SectorId=96>)

لكبر مجتمع الدراسة، سوف يتم الاعتماد على أسلوب العينات لإجراء الدراسة، وسوف يتم سحب عينة من المجتمع وتعميم نتائجها على باقي مجتمع الدراسة وأسلوب العينات المستخدم هو العينة العشوائية الطبقية، اعتماداً على المعادلة التالية Richard.,et.al اختيار حجم العينة:

$$n = \left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times \frac{P(1 - P)}{D^2}$$

$$= (1.96)^2 \times \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} = 384$$

حيث ان:

n = حجم العينة .

$Z_{\alpha/2}$ = عدد الوحدات المعيارية وهي 1,96 لمستوي ثقة 95%.

p = نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي 50%.
 d = حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%. فيكون حجم العينة = 384 مفردة .
 وتمثلت وحدة المعاينة في مديرو إدارات التسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء، من الشركات التي أبدت تعاوناً مع الباحثة، وتم توزيع 384 استمارة على الشركات كما بالجدول التالي:

جدول (2) توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة

المجتمع	العدد	الاستمارات الموزعه	الاستمارات المجمعه
1- سانوفي	73	75	68
2- نوفارتس	48	50	42
3- جلاكسو سيمتكلاين	23	25	19
4- أمون للأدوية	19	25	17
5- ايغا فارما	120	125	85
6- فاركو	30	35	24
7- ابيكو	11	15	8
8- فايزر	23	25	18
9- ميرك	20	25	15
10- أدوية الحكمة	17	20	12
الإجمالي	384	420	308

من إعداد الباحثة

و قد تم تجميع 308 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي

ب- تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة، فقد تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وقد صممت الاستمارة على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، كما يلي:

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

ج- اختبار ثبات استمارة الاستقصاء:

تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد صحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات أعلى.

جدول (3) معاملات الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	معامل α
أبعاد القيادة التحويلية	67.3%
ابعاد إدارة التغيير	71.9%
ابعاد الرقابة التنظيمية	69.3%

من إعداد الباحثة

يبين الجدول السابق ثبات جيد جداً لاستمارة الاستقصاء ويطمئن إلى استقرار آراء واتجاهات عينة الدراسة حيث كانت معاملات الثبات أعلى من 50%.

- اختبار الفروض

1- الفرض الأول: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المتألي علي تعزيز إدارة التغيير في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المتألي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بالقطاع محل الدراسة.

جدول (4) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد مستوى القيادة التحويلية تُعزى إلى النوع بالشركات محل الدراسة

مستوى الدلالة Sig*	F محسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة التحويلية
0.315	1.014	32.226	1	32.226	بين المجموعات	التأثير المثالي
		31.788	306	9726.979	داخل المجموعات	
		-----	307	9759.205	الكلية	
0.649	0.207	6.391	1	6.391	بين المجموعات	الدافع الإلهامي
		30.869	306	9445.882	داخل المجموعات	
		-----	307	9452.273	الكلية	
0.983	0.000	0.019	1	0.019	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		41.660	306	12747.968	داخل المجموعات	
		-----	307	12747.987	الكلية	
0.030	4.772	110.452	1	110.452	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		23.144	306	7082.076	داخل المجموعات	
		-----	307	7192.519	الكلية	
0.917	0.011	4.694	1	4.694	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		429.889	306	131545.940	داخل المجموعات	
		-----	307	131550.633	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثه كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى القيادة التحويلية بالنسبة لأبعاد (الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية) بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
بينما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى القيادة التحويلية بالنسبة لأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- الفرض الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة اتخاذ القرار، رقابة الاستشعار، رقابة التنفيذ) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
جدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد مستوى الرقابة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig*	F محسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الرقابة التنظيمية
0.278	1.279	16.177	4	64.709	بين المجموعات	رقابة اتخاذ القرار
		12.653	303	3833.742	داخل المجموعات	
		-----	307	3898.451	الكلية	
0.079	2.118	48.495	4	193.978	بين المجموعات	رقابة الاستشعار
		22.900	303	6938.697	داخل المجموعات	
		-----	307	7132.675	الكلية	
0.846	0.347	12.047	4	48.188	بين المجموعات	رقابة التنفيذ
		34.686	303	10509.873	داخل المجموعات	
		-----	307	10558.062	الكلية	
0.358	1.097	192.755	4	771.022	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		175.674	303	53229.251	داخل المجموعات	
		-----	307	54000.273	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة نواتج البرنامج الإحصائي spss العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها تتوافق مع المستوى الوظيفي (رئيس قطاعات - رئيس قطاع - مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها تتوافق مع متغير العمر (أقل من 25 سنة - 25 سنة إلى أقل من 35 سنة - 35 سنة إلى أقل من 45 سنة - 45 سنة إلى أقل من 60 سنة) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

3- الفرض الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير بأبعادها (الإعداد للتغيير بتطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير) لشركات الدواء في مصر بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير بأبعادها تتوافق مع متغير المستوى الوظيفي (رئيس قطاعات - رئيس قطاع - مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) القطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد مستوى إدارة التغيير تُعزى المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig*	F محسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إدارة التغيير
0.607	0.679	21.896	4	87.583	بين المجموعات	الإعداد للتغيير
		32.252	303	9772.479	داخل المجموعات	
		-----	307	9860.062	الكلية	
0.843	0.351	6.833	4	27.331	بين المجموعات	التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها
		19.460	303	5896.344	داخل المجموعات	
		-----	307	5923.675	الكلية	
0.836	0.361	12.449	4	49.796	بين المجموعات	التنفيذ للتغيير داخل المنظمة
		34.438	303	10434.837	داخل المجموعات	
		-----	307	10484.633	الكلية	
0.478	0.876	33.173	4	132.691	بين المجموعات	التقييم للتغيير
		37.853	303	11469.423	داخل المجموعات	
		-----	307	11602.114	الكلية	
0.688	0.566	245.505	4	982.020	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		433.963	303	131490.821	داخل المجموعات	
		-----	307	132472.841	الكلية	

من إعداد الباحثه كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير تتوافق مع متغير المستوى الوظيفي (رئيس قطاعات - رئيس قطاع - مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير بأبعادها تتوافق مع متغير مستوى التعليم (مؤهل جامعي - دبلوم دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد مستوى إدارة التغيير تُعزى إلى الخبرة بالعمل المؤسسي بالشركة محل الدراسة

مستوى الدلالة Sig*	F محسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إدارة التغيير
0.009	3.890	121.505	3	364.516	بين المجموعات	الإعداد للتغيير
		31.235	304	9495.546	داخل المجموعات	
		-----	307	9860.062	الكلية	
0.002	5.215	96.650	3	289.950	بين المجموعات	التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها
		18.532	304	5633.725	داخل المجموعات	
		-----	307	5923.675	الكلية	
0.001	5.509	180.195	3	540.586	بين المجموعات	التنفيذ للتغيير داخل المنظمة
		32.711	304	9944.047	داخل المجموعات	
		-----	307	10484.633	الكلية	
0.001	5.310	192.577	3	577.731	بين المجموعات	التقييم للتغيير
		36.264	304	11024.382	داخل المجموعات	
		-----	307	11602.114	الكلية	
0.002	5.007	2079.033	3	6237.100	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		415.249	304	126235.741	داخل المجموعات	
		-----	307	132472.841	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة التغيير بالنسبة لأبعاد (الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير) تتوافق مع متغير الخبرة بالعمل المؤسسي (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- ١٠ سنوات إلى أقل من 15 سنة - من 15 سنوات إلى أقل من 2٠ سنوات- 2٠ سنة فأكثر) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الرشاقة التنظيمية:

حيث تم حساب معامل الارتباط البسيط Pearson لبيان ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد كل من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير الوسيط المتمثل في الرشاقة التنظيمية، كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الرشاقة التنظيمية

التأثير المثالي أو الكارزما	الدافع الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	رشاقة الاستثمار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التنفيذ
1	0.786	0.787	0.715	0.651	0.590	0.611
0.786	1	0.910	0.807	0.647	0.614	0.547
0.787	0.910	1	0.807	0.670	0.636	0.569
0.715	0.746	0.807	1	0.647	0.614	0.547
0.651	0.621	0.670	0.647	1	0.849	0.731
0.590	0.643	0.636	0.614	0.849	1	0.811
0.611	0.557	0.569	0.547	0.731	0.811	1

المصدر: من إعداد الباحثه كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، وبين جميع أبعاد المتغير الوسيط المتمثل في الرشاقة التنظيمية.

4- الفرض الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي)، والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة التغيير:
حيث تم حساب معامل الارتباط البسيط Pearson لبيان ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد كل من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير، كما هو موضح بالجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ادارة التغيير

التأثير المثالي أو الكارزما	الدافع الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الاعداد للتغيير	التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها	التنفيذ للتغيير داخل المنظمة	التقييم للتغيير
1	0.786	0.787	0.715	0.684	0.579	0.660	0.691
0.786	1	0.910	0.807	0.693	0.623	0.779	0.826
0.787	0.910	1	0.807	0.684	0.623	0.779	0.826
0.715	0.807	0.807	1	0.693	0.623	0.779	0.826
0.684	0.682	0.684	0.693	1	0.623	0.779	0.826
0.579	0.670	0.623	0.709	0.623	1	0.906	0.818
0.660	0.779	0.753	0.774	0.774	0.906	1	0.918
0.691	0.826	0.789	0.779	0.791	0.818	0.918	1

المصدر: من إعداد الباحثه كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، وبين جميع أبعاد المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير .

ثانياً: تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد:

حيث تم استخدام تحليل التباين (Anova)، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالشركة محل الدراسة

معاملات الانحدار Coefficient			تحليل التباين Anova			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig*	آحسوبة	درجة التأثير β للقيادة التحويلية	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية DF	محصوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted (R ²)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)	
0.000	17.108	0.699	0.000	4	649.444	0.679	0.680	0.824	إدارة التغيير
0.000	22.654	0.791		الانحدار					
0.000	20.682	0.764		النوافي					
0.000	22.354	0.788		المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثة كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ، وإدارة التغيير بأبعادها (الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير) بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.824) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ معامل التحديد R² (0.680)، ما يعني أن ما قيمته (0.680) من التغيرات في إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة راجع إلى التغيير في القيادة التحويلية.

كما يتضح من الجدول نفسه أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.679) وهو ما يدل على مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية بعد تجاهل قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة. كذلك، يتضح من الجدول نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β ، بلغت (0.699) للتأثير المثالي ، وهي دالة، ويؤكد تلك الدلالة قيمة T والتي بلغت (17.108)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β للتحفيز الإلهامي (0.791)، وهي دالة، ومما يؤكد ذلك قيمة T والتي بلغت (22.654)، أيضاً بلغت قيمة درجة التأثير β للاستثارة الفكرية (0.764)، وهي دالة، حيث أن قيمة T والتي بلغت (20.682)، كذلك بلغت قيمة درجة التأثير β للاهتمام الفردي (0.788)، وهي دالة، ويؤكد تلك الدلالة قيمة T والتي بلغت (22.354)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في الاهتمام بالقيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي) سينتج عنه تحقيق إدارة التغيير في القطاع محل الدراسة بقيمة (0.699) للتأثير المثالي ، و(0.791) للتحفيز الإلهامي، و(0.764) للاستثارة الفكرية، و(0.788) للاهتمام الفردي.

يتضح من الجدول كذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (649.444) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يؤكد صحة قبول الفرض الرئيسي الذي ينص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي)، وإدارة التغيير بأبعادها (تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير) بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيتبي، 2020)، وربما تتوافق مع هذه النتيجة إلى أن ما يقوم به القائد التحويلي من تقدير لاحتياجات العاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، ما يزيد من مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لديهم.

وللتأكد من صحة ذلك الفرض:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها، الأعداد للتغيير كأحد أبعاد إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث تم استخدام تحليل التباين (Anova)، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (11). جدول رقم (11) نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير رؤية عامة مشتركة بالشركة محل الدراسة

معاملات الانحدار Coefficient		تحليل التباين Anova			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig*	T محسوبة	درجة التأثير β للقيادة التحويلية	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية DF	F محسوبة	معامل التحديد المعدّل Adjusted (R ²)	معامل التحديد (R ²)	
0.000	16.391	0.684	0.000	4	376.395	0.552	0.554	0.744
0.000	16.315	0.682		الانحدار				
0.000	16.389	0.684		البواقي				
0.000	16.828	0.693		المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثة كأحد نواتج البرنامج الإحصائي spss العلاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي)، الأعداد للتغيير بالقطاع محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.744) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ معامل التحديد R² (0.554)، ما يعني أن ما قيمته (0.554) من التغيرات في الأعداد للتغيير بالقطاع محل الدراسة راجع إلى التغيير في القيادة التحويلية.

كما يتضح من الجدول نفسه أن معامل التحديد المعدّل Adjusted R² قد بلغ (0.552) وهو ما يدل على مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية بعد تجاهل قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأعداد للتغيير بالقطاع محل الدراسة.

كذلك، يتضح من الجدول نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients

بأن قيمة درجة التأثير β

بلغت (0.684) للتأثير المثالي ، وهي دالة، ويؤكد تلك الدلالة قيمة T والتي بلغت (16.391)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β للتحفيز الإلهامي (0.682)، وهي دالة، ومما يؤكد ذلك قيمة T والتي بلغت (16.315)، أيضاً بلغت قيمة درجة التأثير β للاستشارة الفكرية (0.684)، وهي دالة، حيث أن قيمة T والتي بلغت (16.389)، كذلك بلغت قيمة درجة التأثير β للاهتمام الفردي (0.693)، وهي دالة، ويؤكد تلك الدلالة قيمة T والتي بلغت (16.828)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في الاهتمام بالقيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية ، والاعتبار الفردي) سينتج عنه تحقيق الاعداد للتغيير في القطاع محل الدراسة بقيمة (0.684) للتأثير المثالي ، و(0.682) للتحفيز الإلهامي، و(0.684) للاستشارة الفكرية، و(0.693) للاهتمام الفردي.

يتضح من الجدول كذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (376.395) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يؤكد صحة قبول الفرض الذي ينص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية ، والاعتبار الفردي)، الاعداد للتغيير، بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها، والتخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها كأحد أبعاد إدارة التغيير بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الحادى عشر : نتائج وتوصيات الدراسة

- نتائج الدراسة:

-تتوافر كل من القيادة التحويلية، والرقابة التنظيمية، وإدارة التغيير لدى المديرين بالقطاع محل الدراسة بدرجة متوسطة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية تُعزى إلى متغيرات (المستوى الوظيفي) بالقطاع محل الدراسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية تتفق مع متغيرات (مستوى التعليم - الخبرة بالعمل المؤسسي - العمر) بالشركة محل الدراسة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير تتفق مع متغيرات (المستوى الوظيفي - مستوى التعليم - النوع - العمر) بالقطاع محل الدراسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير تتفق مع متغير (الخبرة بالعمل المؤسسي) بالقطاع محل الدراسة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) بالقطاع محل الدراسة، وهذا يعني وجود علاقة طردية أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية، إرتفع بالتبعية مستوى ممارسة إدارة التغيير بالقطاع محل الدراسة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ)، وإدارة التغيير بأبعادها (الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وإدارة التغيير بأبعادها (الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها، التنفيذ للتغيير داخل المنظمة، والتقييم للتغيير).

- توصيات الدراسة:

- ضرورة قيام القيادات بتطوير خطة استراتيجية الموضوعية على أسس علمية سليمة تعتمد على الرقابة التنظيمية ، على أن يلتزم بها جميع العاملين، وأن تعتمد هذه الخطة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعلاء لتعزيز قدرة القطاع التنافسية.
- ضرورة تدعيم ونشر قيم الثقافة التغيير بين العاملين لتكون ثقافة ريادية موجهة إستراتيجياً لدعم للابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة باعتبارها من الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق التغيير وتعزيز قدرتها التنافسية.
- ضرورة السعى الى زيادة تحديث معايير اختيار القادة سواء من خارج المنظمة أم من الداخل ، وليس لمجرد الإقدامية فقد .
- التأكيد على نقل رؤية وأهداف بشفافية ووضوح إلى جميع العاملين بالقطاع
- ضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه التغيير للقطاع تعتمد على الرقابة التنظيمية والقيادة التحويلية والتنبؤ به بالإعتماد أساساً على التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق التنافسية والاستمرارية.
- تدريب القادة الحاليين على الاستعانة بوسائل التطوير الأكثر سرعة وتحقيقاً للهدف المرجو، وكذلك أكثر فاعلية واعلى كفاءة .
- إشراك العاملين في رسم السياسة العامة للشركة في حالة تطبيق إدارة التغيير ، والاستفادة منهم كوجه لدى العميل الخارجي.
- إعداد خطط مختلفة لأي ظروف قد تطرأ سياسة إقتصادية ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الوضع السوقي للقطاع.
- الاهتمام بالموارد البشرية بمنح صلاحيات أكثر للمديرين والقاده من الناحية الإدارية ونشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين بالقطاع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم ، احمد ابراهيم موسى (2021) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 41 ، عدد 1 ص 289-310
- جمعة ، سيد هارون (2020) استراتيجيات إدارة التغيير البنني وأثرها على الاداء الوظيفي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،جامعة عين شمس ، ع 1 ، ص 551-608 .
- الحدراوى، رافد حميد وآخرون (2020)، القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير : دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الادارية في جامعة الكوفة ، جامعة الكوفة-كلية الاداب ، مجلد 12 ، عدد 46 ص301-322 .
- الخصاونة ، معن يوسف وآخرون(2021) أثر القيادة التحويلية في التنوع الموارد البشرية-دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية مجلد 29 ، عدد 1 ص 164-194
- الزامل ، مها عثمان وآخرون (2021) الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مجلد 29، عدد4 ، ص 761-778
- الزومان ، موسى بنت محمد (2021) أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة إدارة المعرفة-دراسة ميدانية على عينة من موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، مجلة دراسات الخليج العربية ، مجلد 47 عدد 181 ص 295-343
- سليم ، سامح عبد الوهاب (2020) العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير – دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات،مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – جامعة عين شمس،ع1،ص449-462
- شلبى ، سهى عبد المنعم (2021) أثر كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر – دراسة تطبيقية على بنك القاهرة ، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ع 1 ، ص 575 – 635
- الصالحى ، لينا عمران وآخرون (2021) أثر الرقابة التنظيمية على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية في الشركات العامه للصناعات الجلدية العراقية ، مجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والانسانية والاداب واللغات ، مجلد 2 ، عدد 4 ، ص 93-115
- العبادى ، سوسن محمد (2020) اثر إدارة التغيير في الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في مجلس الاعيان الاردنى . المجلة الاردنية في إدارة الاعمال مجلد 16 عدد 4 ص 680 -710
- عبد الصمد -خدبجة يحيى (2021) الرقابة التنظيمية للبنوك الاسلامية وأثرها في رضا العميل،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – جامعة عين شمس،كلية التجارة ع2 ص41-104
- العتيبي ، سعد بن مرزوق (2020) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، المؤسسة العربية للبحث العلمى والتنمية البشرية ، عدد 59 ص 128-141 .
- علي بدوي رصاص، نهاد، & السيد عبد الحميد مشعل. (2018). برنامج لاعداد الشباب لإدارة التغيير وريادة الأعمال لتحقيق اهداف استراتيجية التنمية المستدامة. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد 17 الجزء الثانى،4،119-193.
- عواد، مي أحمد الشحات محمد، عبد الجواد، نجوى سيد، أبوصيري، حنان محمد السيد، سامية أحمد فتحي. (2019). فاعلية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في إقامة المشروعات كمدخل لتوجه الشباب نحو العمل الحر. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية-جامعة المنوفية، 6(18)،

فرح ، فرح يس (2021) العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان ، مجلة الدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد 4 عدد 3 ص 84-113.

قنديل ، سماح خليل (2020) اثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنه التنظيمية – دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الاردن ، جامعة الشرق الاوسط مخدوم، هند كرامه الله (2021) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير : دراسة حاله كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلد 29 العدد 2، ص 153-184 .

المفيز ، خولة بنت عبد الله وآخرون (2021) الرقابة التنظيمية مدخل لادارة الازمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض -تصور مقترح ، مجلة العلوم التربوية ، ع26 ، ص 263-330

النشيلي ، دينا حلمي عباس (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية ،المجلة العربية للإدارة ، مجلد 40 ، عدد 3 ، ص 163-182

الهبارنة، أحمد كريم وآخرون (2020) القيادة التحويلية وأثرها في الاداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل -دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الاردنية ، مجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ،مجلد9 ص 153-165

الوهيبي ، عبير حمد عبد الله (2020) الرقابة التنظيمية مدخل لادارة الازمات في الجامعات الحكومية السعودية – سيناريوهات مستقبلية ، مجلة العلوم التربوية مجلد 6 ، عدد 1 ، ص 295-332

يوسف ، سناء خضر وآخرون . (2020). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير الإداري : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة والاداء الجامعي في كليات جامعة الموصل . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 12 عدد 30 ص 209-225

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Alavi ،S. T. ،Rabah ،S. ،& Jones ،A. (2021). studying transactional and transformational leader and leadership in government and private organizations in uae. international Journal of Management (IJM) ،12(4)
- Andrews ،J. Cameron ،H. & Harris ،M. (2008). All change? Managers experience of organizational change in theory and practice .Journal of organzational change management.
- Antonopoulou ،H.Halkiopoulos،C.Barlou،O. ،& Beligiannis ،G،N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes:during the covid-19 pandemic.Emerg.sci.j.5،1-15.
- Ashta ،Ashok. ،Stokes ،Peter. and Hughes ،Paul (2018) ،“Change management in Indo - Japanese cross - cultural collaborative contexts: Parallels between traditional Indian philosophy and contemporary

Japanese management” ‘Journal of Organizational Change Management ‘Vol. 31 Issue: 1 ‘pp.154-172.

Bass, M., and Avolio, B. (1994). “Improving organizational effectiveness through transformational leadership”, Thousand. Oaks,CA:Sage Publications

Burns, J.M. (1978) “Leadership”. New York. Harper & Row.

Cegarra-Navarro ‘J. G. ‘& Martelo-Landroguez ‘S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. Journal of Intellectual Capital.

Cheng ‘C. ‘Zhong ‘H. ‘& Cao ‘L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. Journal of Business Research ‘110 ‘95-103.

Downs ‘A. & Ingram ‘A.(2006) The social construction of organizational change paradoxes .Journal of organizational change management

Errida ‘A. ‘& Lotfi ‘B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management ‘13 ‘18479790211016273.

Irshad ‘M. ‘Majeed ‘M. ‘& Khattak ‘S. A. (2021). The Combined Effect of Safety Specific Transformational Leadership and Safety Consciousness on Psychological Well-Being of Healthcare Workers. Frontiers in Psychology ‘12 ‘2371.

Koçyiğit ‘Y. ‘& Akkaya ‘B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. Business Management and Strategy ‘11(1) ‘110-123.

Manurung ‘A. H. ‘& Kurniawan ‘R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. International Journal of Managing Projects in Business.

Menon ،S. ،& Suresh ،M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*.

Park, Young Ki, (2011), "The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role of information technologies", Doctor Dissertation .

Peng ،J. ،Li ،M. ،Wang ،Z. ،& Lin ،Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science* ، 0021886320920366.

Prem.L & Joshi ،P. L. (2021). Change management and management of mind-set.

Renato J. Orsato ،Simone R. Barakat ،José Guilherme F. de Campos ، (2017) ،“Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions” ،*International Journal of Climate Change Strategies and Management* ،Vol. 9 Issue: 5 ،pp.645-665

Richard.L.&William.M.&R.Layman ott,(1996) *Elementary Survey sampling* ,USA

Sandelands ،L. (2010) The play of change . *Journal of organizational change management* ,no.23 ,(1),p.71

Walter ،A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly* ،71(2) ،343-391.