



## القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير

(دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط)

أ.م.د. علي رزاق العابدي

الباحثة سامية هاني عجبل

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

ماجستير إدارة أعمال

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات القيادة الإقناعية لعينة من المصارف الخاصة في الفرات الأوسط من أجل تخفيض مقاومة التغيير. ووفقاً لهذا الهدف ركزت الدراسة على بلورة الأرضية المعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية من خلال الإطلاع على أغلب الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوعات القيادة الإقناعية والتغيير التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم دراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ(المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، الالتزام) في أبعاد مقاومة التغيير المتمثلة بـ(التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، والإكراه الضمني أو الظاهر).

وقد تم استنباط وصياغة مجموعة من الفرضيات للدراسة، إذ تعكس الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات الارتباط، أما فرضيات الدراسة الثانية فأنها تتعلق بفرضيات التأثير.

وباعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعي فقد استهدفت مجتمع الدراسة بشكل فعلي عينة من المصارف الأهلية الخاصة في محافظات الفرات الأوسط (النجف، بابل، كربلاء، الديوانية) لتشمل عينة (27) مصرف ينطوي تحتها (165) شخصاً من مدراء ومعاونين ومدراء ورؤساء أقسام وشعب ووحدات ومسؤولي الخزائن والصندوق في المصارف المبحوثة، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس الدراسة فقد اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (AMOS V.20, SPSS V.20). وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات الدراسة وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة تبني إدارة المصارف المبحوثة لممارسات القيادة الإقناعية لما لها دور في تخفيض مقاومة التغيير. وقد اختتمت الدراسة بعدد من المقترحات لدراسات مستقبلية أخرى.

**الكلمات الدالة (المفاتيح):** القيادة، القيادة الإقناعية، مقاومة التغيير، التغيير التنظيمي.



### **Abstract**

This study aims to find out persuasive leadership practices of a sample of private banks in the Middle Euphrates in order to reduce the resistance to change. According to this goal, the study focused on the preparation the knowledge of the main variables of the study by looking at most of the literature and studies of persuasive leadership and organizational change subjects.

To achieve the study objectives , the researcher had studied the relationship and influence between the persuasive leadership dimensions which were represented by (Credibility, Participation, Rewards and Incentives ,and Commitment) and the dimensions of the resistance to change which were represented by (Education, Communication, Negotiation and Agreement, Facilities and Support, and Coercion implicit or Apparent).

A set of hypotheses of the study had been formulated, as well as the main first hypothesis reflects the link hypotheses, while the second hypotheses study relate with influence hypotheses, at the time that the third and fourth hypotheses concern with disparity hypotheses which related by the study variables.

Depending on the descriptive exploratory approach, the study had determined actual community study as a sample of the private banks in the provinces of the Middle Euphrates (Najaf, Babil, Karbala, Diwaniya) which consisted of (27) Banks that included (165) people of the managers, assistant managers, heads of departments and divisions and units , and the responsible of treasuries in the surveyed banks. The researcher had used the questionnaire form as an essential tool for the collection of study data. After evaluating and testing the credibility and reliability of study measuring instruments, study data had been analyzed, and hypothesis had been tested, using advanced statistical tools and analyze them by statistical software (AMOS V.20, SPSS V.20). The results showed that most of the hypotheses were valid, based upon a number of conclusions, which recommends that necessity of adoption the managements of the surveyed banks of the leadership persuasive practices because of its role in reducing resistance to change. The study concluded with a number of other proposals for future studies.

**Key Words** : Leadership, Persuasive Leadership, Resistance to Change, Organizational Change.



## المبحث الأول

### منهجية الدراسة وأسلوبها العام

#### توطئة:

تشكل المنهجية في البحوث خطة عمل تشخص مشكلة الدراسة وماهيتها، ومحاولة الإجابة عما يطرح فيها من إشكاليات معرفية وتطبيقية من خلال محاولة الوصول إلى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها. وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الأهداف المرجوة من بالبحث، وسنعرض في هذا المبحث المنهجية العلمية عبر طرح الأطر الآتية:

#### أولاً: مشكلة الدراسة

يمكن القول بان أية مشكلة بحثية، فكرية كانت أم ميدانية، تجسد حقيقة واقعية يستشعرها الباحث ويحاكيها من خلال دوافع منطقية تنسج في طياتها ملامح وجه المشكلة. وهذا الكلام يترجم السبل التي تستند عليها الباحثان في عرض مشكلة الدراسة الحالية الفكرية والميدانية، من خلال بيان دوافع بحثية فكرية تتباين في طبيعتها حل مشكلة الدراسة، وهي كالآتي:-

#### المحور الأول: دوافع تحاكي فكر الموضوع المطروح من خلال تحديد الفجوة المعرفية

توجهت الدراسات في الآونة الأخيرة كثيراً اتجاه موضوع القيادة الإقناعية ( Persuasive Leadership) وذلك بغية سعي المنظمات من خلال الممارسة الإقناعية للقادة والمدراء إلى تحقيق أهدافها (9: Mahembe & Engelbrecht, 2013). إذ إن جوهر القيادة الإقناعية في المنظمة البحث عن التغيير والتكيف معه لرسم سياسة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة. وتتضمن القيادة الإقناعية أربعة متغيرات رئيسة مترابطة هي: (المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، والالتزام) وهذا ما اتفقت عليه العديد من الدراسات أمثال (Jones et al. 2006 and McShane & Mary, 2009)، وقد بينت تلك الدراسات دور ممارسات القيادة الإقناعية للمديرين في تخفيض مقاومة التغيير الذي تكون من أربعة متغيرات أيضاً هي (التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، والإكراه الضمني أو الظاهر) (Omono. et al. 2014:484 and boikhutso, 2013:31)، وإن معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإقناعية أو مقاومة التغيير كانت ذات طابع مفاهيمي ولم تتناول بالاختبار والتجريب. وهذا يجسد في الحقيقة مشكلة واضحة المعالم يكمن في طياتها وجود فجوة معرفية يتضمن الحديث عنها جوانب عدة :-

أ. التركيز على ممارسات القيادة الإقناعية: قدم (Carroll & Flood, 2010) موضوع القيادة الإقناعية من خلال الكتاب الشهير الذي يحمل العنوان "القائد الإقناعي: دروس من فنون القيادة" (The Persuasive Leader: Lessons from the Arts)، وذلك بتقديمه إطار مفاهيمي متكامل حول ممارسات القيادة الإقناعية في التعامل مع العاملين، وهذا يشكل درس وفجوة معرفية للتعرف على تلك الممارسات.

ب. التركيز على تخفيض مقاومة التغيير: أكد (Kotter and Rathgeber, 2006)، في كتابهما "عندما يذوب الجليد" (Our Iceberg Is Melting) إن التغيير أمر حتمي، فقد أضحي لزاماً على الأفراد في المنظمات التكيف مع التغييرات لكي ترتقي إلى النجاح والأزهار، وإن من أهم مسؤوليات



المديرين إيجاد أسلوب مناسب لإدارة التغيير وفقاً لطبيعة العمل والمتغيرات البيئية. وهذا ما يشكل دافعاً أساسياً للدراسة الحالية.

ج. هناك مناقشات علمية، تشير إن الاستجابة الفاعلة لضغوطات مواكبة فلسفة وأفكار موضوع الدراسة الحالية يحول دونه عدد من القيود. ولعل الإجابة الدقيقة عن استفسار عدد من الدراسات السابقة التي تتساءل عن العلاقة بين القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير، وبما يمثل ذلك قيماً أساسياً في هذا المجال. لذا فإن تجاوز هذا القيد يسهم في تشكيل دافع لإجراء لدراسة الحالية.

### المحور الثاني: التقارب بين المحتوى الفكري للدراسة والواقع العملي

تحتاج المنظمات في المرحلة الراهنة والمستقبلية في العراق بشكل عام والمصارف الأهلية العراقية بشكل خاص، إلى قادة يتمتعون بالمؤهلات والكفاءات العلمية، وذلك بسبب طبيعة التوسع والنمو الاقتصادي المتوقع، لاسيما في حالة دخول الاستثمارات الأجنبية والعمل المصرفي. إذ يتوقع العديد من الاقتصاديين والمصرفيين إن المشكلات والتحديات ستزداد ليس بسبب عدم وجود قيادات إدارية، بل بسبب عدم توافر مؤهلات ومعارف من يشغلها. وإذا كانت هذه المشكلة قد أدركتها الدول المتقدمة في منتصف تسعينيات القرن الماضي، وتعاملت معها في ضوء العلاقة بين ممارسات القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير، فإن المصارف العراقية اليوم بحاجة ماسة إلى أن تدرك هذه الحقيقة، وهذا يعكس بدوره على اعتماد المصارف الأهلية عينة الدراسة على التعرف دور القيادة الإقناعية في تخفيض مقاومة التغيير. وهذا يشكل دافعاً لمشكلة الدراسة الميدانية ودراستها.

والذي يبدوا واضحاً إن الأفراد العاملين في بيئة المصارف العراقية لم تحظى بممارسات القيادة الإقناعية مقارنة بالدراسات التي حظيت بها المصارف العالمية في مجال العمل المصرفي، الأمر الذي يؤكد حاجة هذه المصارف عينة الدراسة لإثبات مكانتها والبحث عن الصيغ والممارسات التي ترسم أهدافها ويشعر من خلالها العاملين بأنهم جزء من عملية التغيير. فهل تدرك القيادات الإدارية في المصارف العراقية الخاصة بالفرات الأوسط الأهمية التي تؤذيها القيادة الإقناعية في تخفيض مقاومة التغيير؟ وهذا يشكل توجهاً ريادياً ودافعاً للخوض بالدراسة الحالية.

### ثانياً: تساؤلات الدراسة:

- تتضمن الدراسة عدداً من التساؤلات الأساسية التي تسعى إلى تقديم الإجابة حولها من خلال المحتويات المعرفية والتجريبية القادمة للدراسة، وهذه التساؤلات على النحو أدناه:
1. ما هي الاعتبارات المفاهيمية لمصطلح القيادة الإقناعية في الفكر التنظيمي؟
  2. ما هي ممارسات القيادة الإقناعية في المنظمات؟ وهل لها دور في إحداث التغيير؟
  3. ما المقصود بمقاومة التغيير؟ وما هي الاستراتيجيات التي يتبناها قادة تلك المنظمات لإجراء عملية التغيير؟
  4. ما أهمية القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير في الفكر التنظيمي؟
  5. ما هي العلاقة بين أبعاد القيادة الإقناعية وأبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟
  6. كيف تؤثر ممارسات القيادة الإقناعية في تخفيض مقاومة التغيير في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟



### ثالثاً: أهمية الدراسة والحاجة إليها:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستحقق عدداً من الأهمية التي يمكن إجمالها، وكما يأتي:  
1. إن موضوعات القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير يمثلان حقلان حديثان في مجال البحث العلمي في علم إدارة الأعمال بشكل عام، والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة بشكل خاص، لذا فإن الدراسة ستسلط الضوء على فلسفة القيادة الإقناعية، وكيفية تطبيقها في المصارف عينة الدراسة، ليكون لها دور في تخفيض مقاومة التغيير.
2. إثارة دوافع المنظمات العراقية عامة والمصارف العراقية الخاصة عينة الدراسة خاصة لأهمية الموضوع منطلقاً من بناء مرتكزات فكرية وتطبيقية تسهم في تعزيز موقعها التنافسي.
3. تسهم الدراسة في تأشير نقاط القوة والضعف، في أهمية ممارسات القيادة الإقناعية المعتمدة حالياً في المصارف الأهلية عينة الدراسة، وأهمية إستراتيجيات مقاومة التغيير فيها، بما يجعلها قادرة على تلبية متطلبات الزبائن.
4. تطبيق الدراسة في قطاع المصارف الأهلية الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد، لما له دور فاعل في الاستثمار والعمل المصرفي وخدمة المجتمع.
5. تقدم الدراسة مناقشة فكرية في مجال التفاعل والترابط بين القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير، وبذلك فهي ستتمثل إسهاماً معرفياً على مستوى العراق والوطن العربي.
6. من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها، يأمل الباحثان بتقديم الحلول التي تساعد المصارف عينة الدراسة في اكتساب ممارسات القيادة الإقناعية في مصارفهم والتي ستعكس نتائجها ايجابياً على إقناع العاملين بعملية التغيير.

### رابعاً: أهداف الدراسة المتوخاة:

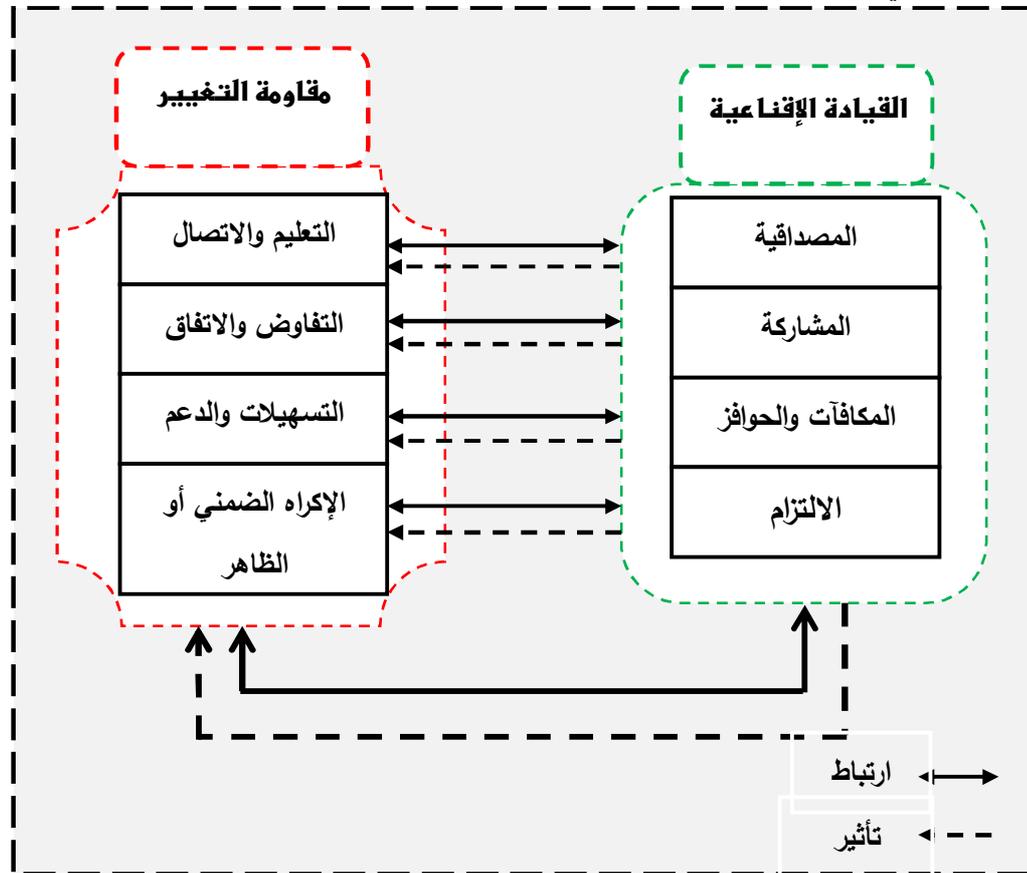
تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى صياغة رؤية تطبيقية حول كيفية استنباط العلاقة بين قيادات المصارف والعاملين فيها، في ضوء ممارسات القيادة الإقناعية من أجل تخفيض مقاومة التغيير، والتي تجعل المصارف عينة الدراسة تتكيف مع التغيرات السريعة. وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى التطرق إلى ما يأتي: -

1. بناء إطار معرفي لموضوعات الدراسة (القيادة الإقناعية، مقاومة التغيير) ومتغيراتها عبر مراجعة وتنبع الأدبيات ذات الصلة وعرض الانجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية الحديثة، وتجنب الطروحات التقليدية قدر الإمكان من أجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات المشكلة المعرفية.
2. إثارة اهتمام عينة الدراسة في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط بهذه الموضوعات الحيوية، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات الملائمة.
3. توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الإقناعية وأبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط.
4. توضيح تأثير أبعاد القيادة الإقناعية في أبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط.

## خامساً: نموذج الدراسة الفرضي وتعريفاته الإجرائية

### 1- نموذج الدراسة:

يمثل نموذج البحث الفرضي توضيحاً للموضوعات قيد الدراسة وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها أولاً، وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج ثانياً ومن هنا فإن المتغير الرئيس الأول لنموذج البحث الفرضي والمتمثل بالقيادة الإقناعية (المتغير المستقل) والذي يضم أربعة أبعاد فرعية متمثلة بـ(المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، والالتزام)، أما المتغير الرئيس الثاني في النموذج الفرضي للدراسة فهو مقاومة التغيير (المتغير المعتمد) والذي يضم أيضاً أربعة أبعاد فرعية متمثلة بـ(التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، والإكراه الضمني أو الظاهر). والشكل (1) يوضح نموذج البحث الفرضي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

### 1- التعريفات الإجرائية:

- القيادة الإقناعية **Persuasive Leadership**: تشير إلى " ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد (المدير) من خلال الممارسات الإقناعية محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل".
- مقاومة التغيير **Resistance to Change**: تشير إلى " قدرة المنظمة على التكيف مع العوامل البيئية الخارجية أو الداخلية دائمة التغيير لتحقيق أهدافها".



## سادساً: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على جملة فرضيات تجسد الأهداف المراد تحقيقها من خلال قسمين، القسم الأول فرضيات نموذج بالارتباط بين المتغيرات والثاني فرضيات نموذج التأثير، وكما يأتي:-

### 1- فرضيات نموذج الارتباط : الفرضية الرئيسية الأولى :

"يسهم وجود ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض أبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط"

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:-

- أ- يسهم وجود ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التعليم والاتصال.
  - ب- يسهم وجود ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التفاوض والاتفاق.
  - ج- يسهم وجود ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التسهيلات والدعم.
  - د- يسهم وجود ممارسات القيادة الإقناعية في تخفيض بعد الإكراه الضمني أو الظاهر.
- 2- فرضيات نموذج التأثير :

### الفرضية الرئيسية الثانية :

"يعكس تبني ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض أبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط"

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:-

- أ- يعكس تبني ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التعليم والاتصال.
- ب- يعكس تبني ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التفاوض والاتفاق.
- ج- يعكس تبني ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض بعد التسهيلات والدعم.
- د- يعكس تبني ممارسات القيادة الإقناعية في بعد تخفيض الإكراه الضمني أو الظاهر.

## سابعاً: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على تدرج مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستويات استجابات الباحثين، إذ استخدم الباحثان تدرج (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) لقياس متغير القيادة الإقناعية بإبعادها الأربعة (المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، الالتزام)، وذلك عن طريق تبني مقياس معتمدة من مصادر عالمية والمكوّن من (20) فقرة، واستخدم الباحثان أيضاً تدرج (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) لقياس متغير تخفيض مقاومة التغيير بإبعادها الأربعة (التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، التسهيلات والدعم، الإكراه الضمني أو الظاهر)، والمكوّن من (20) فقرة أيضاً، كما مبين في الجدول (1) الآتي:-



### الجدول (1) مقياس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
القيادة الإقناعية (X)	المصادقية	5	5 - 1	(Bright&Mahembe,2013) (George & Gareth,2012)
	المشاركة	5	10 - 6	
	المكافآت والحوافز	5	15 - 11	( Chu .et al. 2008)
	الالتزام	5	20-16	(Aaron& Korolkova, 2014)
مقاومة التغيير (Y)	التعليم والاتصال	5	25-21	(Sekaran, 2002)
	التفاوض والاتفاق	5	30-26	(Ruiz Ben etal 2013:6)
	التسهيلات والدعم	5	35-31	(Abdulhamid, 2011:26)
	الاكراه الظاهر او الضمني	5	40-36	(Andreeva et al., 2008)

المصدر: إعداد الباحثان.

## المبحث الثاني

### المرتكزات الفكرية والفلسفية للقيادة الإقناعية ومقاومة التغيير

مَهَيِّدًا

أدت القيادات التي يمارسها الناس دوراً أساسياً في حياة البشرية على مر العصور، وقد تعددت صور القيادة ما بين القيادة الشخصية وغير الشخصية والمتسلطة والإستشارية والأبوية، والجافة والرسمية، وغير الرسمية وكل قسم من القيادة لها ميزاتها مما نتعرض لها في الجملة وقد جعل الله سبحانه في كل من الإنسان والحيوان طبيعتين متخالفتين: طبيعة القيادة وطبيعة التبعية بعض الناس يولدون بطبيعة القيادة كما أن بعضهم يولدون بطبيعة التبعية وكذلك في الحيوان ولذا نرى في الأطفال منذ الصغر أن بعضهم يقوم بإدارة دفة القيادة حتى في اللعب وبعضهم ينتظر من يقوده التي مثلت مراحل طويلة للتطور التاريخي لهذا الأسلوب العلمي الذي جاء ليبحث في مستقبل الإنسان وصلته بالآخرين حيث إن حب المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جُبل عليها البشر وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد استشراف أو استقراء المستقبل في المنظمات بوصفها احد مناهج العمل الناجح والأداء الفعال. والعوامل التي تساهم في القيادة الناجحة تنطوي على تقديم أهداف محددة وواضحة وخطة سليمة كاملة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وإذا ظهر الخلاف فاللزام التغيير فوراً فإن الشخصية وإنما الشخصية هي التي إذا أخطأت أصلحت الخطأ، ومن هنا جرى المثل المعروف: (الاعتراف بالخطأ فضيلة).

### أولاً: نبذة تاريخية عن القيادة الإقناعية وتطورها المعرفي

منذ أن عاش الناس في جماعات منذ قديم الزمان كانت القيادة تشكل أهمية في حياة الإنسان وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة إذ يرى (محمد ، 2003: 370) إن مفهوم الإقناع أو ما يُسمى بـ "Persuasive" في اللغة الانكليزية ليس حديث الاكتشاف إذ تُشير الدراسات إلى إن هذا المفهوم كان



يستخدمه الإغريق والذي يُقابل كلمة "per suadre" وتعني ترجمتها بالانكليزية "Persuasive" أي "عاطفي أو انفصالي، يحث"، فأصل كلمة "per suadre" اللاتيني يتكون من مقطعين الأول (per) هي تعني عاطفي أو انفصالي، والثاني (suadre) التي تعني يحث أي أن تجعل شخصاً ما يفعل أو يعتقد في شيء ما من خلال البحث العاطفي أو العقلي.

أما الإقناع لُغةً فيعني: مال فيقال قنعت الإبل والغنم معاً، أي مالت لمأواها. وأقبلت نحو صاحبها، وفلان قنوع أي راض القسم والسير فهو قانع وقنيع إلى فلان أي أنصاع له وانقطع إليه (حانون، 2008: 18) ووفقاً لما يراه (Panda, 2014:266) لا يمكن لأي قائد أن ينجح من دون ممارسة اواقان فن الإقناع إذ ان الباحثين نادراً ما يتفقون على الطريقة المثلى لتعريف القيادة ولكن أغلبهم يتفقون على أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز وتوجيه وإلهام الآخرين. التي تستأثر اهتمام الآخرين وفي نفس الاتجاه بيّن (Ashraf et al, 2011:101) إن إقناع القائد للموظفين بالقيام بممارسات جديدة ثم التوصل إلى نتائج يعد امر ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الموظف بأهميته للمشاركة باتخاذ القرارات ومنحه المكافآت المالية التي تعزز من قدرته على الاداء الجيد في العمل ولذلك يجب المنظمات على اعتماد وتطوير واستراتيجيات متنوعة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين لتلبية الطلب المتزايد الموظفين من أجل أن تبقى سليمة مع المنظمة .

وأضاف (Quoquab et al, 2013: 172) أن مهمة القائد ليست القيادة فحسب بل لابد من إقناع الموظفين بجدوى التعديلات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير في العمل والتغيير المؤسسي كمناسبة عملية وهذه تعتمد على كيفية التعامل مع الموظفين لأنها تؤثر على دوافعهم لذا من الأهمية بمكان للمديرين للتأثير بمساعدة ودعم الخطط والمقترحات للموظف وحتى تحفيزهم لتنفيذ قراراتهم وأفكارهم والجدول (2) يستعرض مفهوم (القيادة الإقناعية Persuasive Leadership) من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين.

### الجدول (2) مفهوم القيادة الإقناعية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Jowett& Donnell. 1992:21	مفهوم يؤكد على انه لابد من ممارسة القيادة عن طريق الإقناع وذلك من اجل الوقوف لمعرفة احتياجاتهم والوفاء بها.
2	Perloff. et al.2003:5	هو النشاط أو العملية للتأثير على موقف أو سلوك الآخرين من خلال ممارسة الإقناع .
3	Conger, 2008:10	مفهوم يقدم تصوراً جديداً عن الإقناع يتطور بسرعة كما يلعب دوراً حاسماً في جميع المناصب التنظيمية في جميع المجالات ويعتقد أن يصبح الإقناع اللغة الجديدة في قيادة الأعمال .
4	Sonia,2010:4	مفهوم أساسي يرى أن الإقناع سوف يصبح أكثر انتشاراً وأهمية للمدراء التنفيذيين في عالم الأعمال وخاصة في ظل الوضع الاقتصادي الحالي وديناميكية التحول في الإدارة التنظيمية ونتيجة لذلك فإن الأمر يستحق دراسة علمية وراء الإقناع وكيفية تطبيق هذه النتائج سوف تنتج القيادات الناجحة الأكثر فعالية.
5	Ashraf et al, 2011:101	مفهوم يؤكد على إقناع القائد للموظفين بالقيام بممارسات جديدة ثم التوصل إلى نتائج يعد امر ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الموظف بأهميته للمشاركة باتخاذ القرارات



ومنحه المكافآت المالية التي تعزز من قدرته على الاداء الجيد في العمل		
مفهوم يؤكد على إقناع الموظفين بجدوى التعديلات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير في العمل.	Quoquab et al, 2013: 172	6
لابد لقيادة المنظمات ممارسة اوائقان فن الإقناع باعتبار القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز وتوجيه وإلهام الآخرين.	Panda, 2014:266	7

#### المصدر: من إعداد الباحثان

يتضح من الجدول (2) إن آراء ووجهات نظر الباحثين قد اتفقت على إن المحور الأساس للقيادة الإقناعية هو سعي المنظمة من خلال ممارسة الإقناع الهادف الى تحقيق اهداف المنظمة بشكل عام وتحقيق متطلبات أصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل خاص ويعمل الإقناع داخل المنظمات على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة ، ويؤمن بأهمية اندماج جميع العاملين بأهداف المؤسسة وغايتها والذي يعكس التوجه المشترك لمفهوم القيادة الإقناعية (PL).

ومن المفاهيم الواردة أعلاه يرى الباحثان إن القيادة الإقناعية تمثل: وصف لثقافة وتوجه الإدارة نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال القدرة الإقناعية التي يمارسها القادة للتأثير على الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة والقدرة على الحصول على أفضل الجهود لتحقيق الإبداع والتميز واستغلال القدرات المتميزة للإفراد العاملين.

#### ثانياً: أهمية القيادة الإقناعية

تتأى أهمية القيادة الإقناعية من الدور الذي تلعبه في بقاء المنظمة واستقرارها وبالتالي ديمومة المنظمة في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة وخصوصا في الزمن الحالي وعلى كافة الأصعدة وبالتالي تحتاج المنظمة الى قائد او مدير منظمة قادر على مواجهة كافة الحالات التي تهدد البقاء والاستمرارية والديمومة ونجاح المنظمة والرقابة الإدارية اليوم بحاجة إلى الاعتراف ببناء بيئة عمل أكثر توجها نحو العلاقة التي تمكن الموظفين من اداء مهامهم الوظيفية وتركز على التنمية وتعزز العمل الجماعي (Maureen Hannay, 2006: 214).

فقد أشار (Greenleaf) عام (1998) أن أهمية القيادة الإقناعية تأتي من خلال نهم اقتناع الموظفين بأن مسار القائد هو حق من خلال عمله على تطوير التعديلات اللازمة لتلائم احتياجات الشركة والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم . (Habib . et al., 2014: 4).

وأشار (alkahtani& abu-jarad,2011:76) الى أن أهمية اقناع العاملين بضرورة التغيير والتحول نحو تحقيق الأهداف تتجلى في ثلاث نقاط رئيسة هي:

1. ممارسة القائد لعملية الإقناع قد تحفز موظفيها فكريا.
2. تساهم في تقديم الكاريزمية لأتباعهم وتكون بمثابة قدوة.
3. يعد من أكثر الطرق كفاءة نحو إقناع موظفيها للاعتقاد في المهمة وبإمكانية تحقيقها.



### ثالثاً: أبعاد القيادة الإقناعية

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإقناعية إلا إن من كتب القيادة الديمقراطية أو القيادة الخادمة قد اقترب كثيراً من القيادة الإقناعية وفيما يأتي عرض لما تطرق إليه بعض الباحثين في ذكر أبعاد القيادة الإقناعية والتي يمكن توضيحها بالجدول (3).

الجدول (3) الأبعاد الرئيسية للقيادة الإقناعية (PL)

ت	اتفاق الباحثين على الأبعاد	المصداقية	المشاركة	الظروف المقنعة	الاستماع	المكافآت والحوافز	الالتزام	المسؤولية
1	Chu .et al. 2008	*	*	*		*	*	
2	LOCKE, 2009	*	*			*	*	
3	John.et al. 2010	*	*	*		*	*	
4	McShane & Mary, 2009	*	*		*	*		*
5	Philip, 2010	*	*			*		
6	Gilbert. et al. 2010	*	*	*	*	*	*	
7	LAURIE,2010	*	*			*	*	
8	Sheng & Raymond, 2010	*	*			*	*	
9	Luthans,2011	*	*			*	*	
10	Jesse & Mary, 2011	*	*		*	*	*	
11	Songying & Erica , 2011	*	*					
12	Michael. et al. 2012	*	*			*	*	
13	Feb,2012	*	*			*	*	
14	George & Gareth,2012	*	*		*	*	*	
15	Philip. et al.2013	*	*			*	*	
16	Aaron& Korolkova, 2014	*	*			*	*	
	التكرار	14	15	3	4	14	12	2
	النسبة	%87	%94	%18	%25	%87	%75	%12

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من خلال الجدول (3) بان هنالك خمسة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وكما يأتي:

#### 1. المصداقية Accreditation:

المصداقية تعني تحقيق الرضا للموظفين عن طريق إلهام وإسناد الآخرين نحو إنجاز المصداقية للمنظمة المستندة على القيم الشخصية والاحترافية الواضحة (Abderrahman. et al, 2011:2) إن القيادة الإقناعية تمارس مصداقيتها في العمل من خلال تخفيض مستويات التوتر والصراع بين العاملين والإدارة نتيجة الثقة المتبادلة بينهما (Chan& Wai-ming Mak,2014:4).



## 2. المشاركة Participation:

تمثل المشاركة مجموعة من الاهداف المشتركة التي يسعى من خلالها القادة نحو التغيير لتقريب الناس ليس فقط من القائد ولكن أيضاً من اجل تحقيق المهمة والرؤية والهدف وتقاسم الاهداف المشتركة وإظهار العاطفة والقدرة على تمييز الحلول التي ترضي الأفراد مع المصالح المتنوعة والمتعارضة (Alkahtani& Abu-Jarad,2011:72).

أما (Jasmin.et al,2013:2) فيرى بأننا مشاركة جميع أعضاء منظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات تطوعية وهذه المشاركات قد تكون مادية أو عينية أو بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو غير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه.

## 3- المكافآت والحوافز Rewards & Incentives:

إن المنظمات أدركت في السنوات الأخيرة أهمية المكافآت والحوافز في مجال العمل من اجل اقتناع العاملين على ممارسة إعمالهم بكفاءة وفعالية كما وقد أظهرت الأبحاث السابقة أنه عند تحديد المكافآت يجب أيضاً أن يوضع في الاعتبار تميز كل موظف فكل موظف لديه احتياجات وأسباب مختلفة للعمل وستكون المكافأة مناسبة لتلبية هذه الاحتياجات وإلى درجة كبيرة يكون موضوع المكافآت العادلة في ذهن الموظف هو الأهم استراتيجياً لموارد المنظمات باعتبار ان الموظفين لديهم المعرفة المتخصصة والمتكاملة فضلا عن بيئة وظروف العمل المشجعة على الأداء الجيد (Cruz et al. 2012:2) ويشير (Aladwan, et al. 2014:8) بان المكافآت والحوافز هي احدى الوسائل الإقناعية التي يقدمها او يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين.

## 4. الالتزام Commitment:

ان الالتزام عنصرا مرغوبا فيه وحاسما في سلوك الموظفين ولكن هو موقف بعيد المنال بعض الشيء في أماكن العمل والمنظمات بأعباءه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة, Brian & Christopher (2011:123) ويشير (Suliman & Majid, 2013:2) انه من ناحية أخرى وعلى مدى السنوات للممارسين والباحثين يعتقدون أن الالتزام يمثل عامل مهم في رفع إنتاجية الموظف وبالتالي فإنه من الممكن للشركات التي لديها موظفين أكثر التزاما وولاء وان تكون أكثر إنتاجية وبالتالي أكثر ربحية.

## رابعاً: نشأة وتطور ومفهوم مقاومة التغيير

إن أول من استعمل مصطلح (مقاومة التغيير Resistance to Change) هو من قبل الفرنسيين (Lester & John) عام 1948 وأكد أنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير ،اد اكد بأنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير في شركة هاروود الامريكية للصناعات المطاطية من خلال زيادة حجم العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. إذ تجد أدبيات الإدارة إن مفهوم المقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات، وبالخصوص فيما كتبه كل من (Coch & French,1984) في أحد المقالات بعنوان ( التغلب على مقاومة التغيير واجرى الباحث (Ludvigsen,2011:54) اختبارا لأسباب ظهور مقاومة التغيير وتوصلت الى ان من المناسب للمنظمة خلق بعض الظواهر الانتقائية من خلال فرض تقنيات معينة خاصة بالتغيير مما يساعد على ترك نمط العمل الحالي والتحول الى النمط الجديد



وتوصلت دراسة اجراها الباحث (Coetsee,1999:204) عن طبيعة واسباب مقاومة التغيير في بعض المنظمات الصناعية الى وجود اتجاهين اساسين بخصوص مقاومة التغيير اولهما لالتزام بالتغيير، وثانيهما مقاومة التغيير، وهذين الاتجاهين غير مرتبطين نموذجيا وانما هنالك مراحل متسلسلة من المقاومة من الالتزام ضمن أنموذج يسمى الاستمرارية.

كذلك أشار (Fortin, et al,2013:3) بان عملية التغيير التي تحدث في المنظمات هي نتيجة لعملية مستمرة من التكيف من العمليات التنظيمية و الإجراءات والممارسات القائمة وخلق المعرفة وإنشاء الإبداع والابتكارات الأخرى وبالتالي فان التغيير الذي يمارسه الفرد في المنظمة ينطوي على الفعل الإبداعي التي قد تؤدي إلى إنتاج المعرفة الجديدة. والجدول (4) يستعرض مفهوم (مقاومة التغيير) من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين.

#### الجدول (4) مفهوم مقاومة التغيير من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Chaiporn& Vithessonthi,2009:8	وفقا لهذا المفهوم تعتبر مقاومة التغيير كجزء من عملية التغيير، وبالتالي من غير المحتمل أن تكون قابلة للإبطال.
2	John et al,2010:357	هو أي موقف أو سلوك يشير إلى الاستعداد لتقديم أو دعم التغيير المنشود.
3	Cheem,2010:14	مفهوم يؤكد المنظمات ليست موحدة ولا ثابتة. أنها تتطور مع مرور الوقت، ولذا فإنه يبدو من المعقول أن يفترض أن جميع بيئات العمل سوف يحمل تغيرات مستمرة وتدرجية.
4	Mushtaq,2011:5	يؤكد هذا المفهوم على ان تسعى المنظمات لتغيير أنفسهم لتوفير مكانا أفضل في السوق. العديد من المنظمات تسعى لتحقيق اهدافها- من خلال عملية تغيير واسعة التي قد تكون من خلال تحجيم الحق، وإعادة هيكلة رئيسية أو التعاون
5	Ruiz Ben et al:2013:1	مقاومة التغيير في المنظمات هي نظرة الموظفين من عواقب التغيير وفقا لحالة مختلفة في المنظمات وخصائصها الفردية من خلال مشاركة الموظفين حيث ان المشاركة قبل وأثناء عملية التنفيذ تشكل عامل آخر عادة تضمينها في نماذج التفسير المقاومة للتغيير. ومن المتوقع مشاركة أن يكون لها تأثير إيجابي في عملية التحول
6	Bellanca& Innocenti ,:2013:4	مقاومة التغيير على أنها التوازن التي تنتجها تضافر القوى مع كثافات مختلفة والاتجاهات التي تجري بالمجالات التي يولدها تفاعل الأفراد.
7	Masoud et al,2013: 2	التغيير هو ظاهرة لا يمكن تجنبها ناجمة عن ديناميكيات البيئة التحتية وذلك أمر لا مفر منه بالنسبة للمنظمة التي ترغب في النمو وتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها. المنظمات تضطر إلى التكيف مع البيئة لتصبح قادرة على المنافسة والبقاء في صدارة أو على الأقل الحفاظ على واقفا على قدميه.
8	Deon, 2014:9	مقاومة التغيير للمنظمات يمكن تنفيذها في المنظمات من خلال مجموعة من الخصائص المتمثلة بالتدريب والتعليم واقناعهم باهمية التغيير .
9	Smollan,2014:385	هو ايجاد طرق واساليب جديدة في التفكير والتشغيل والتمثيل لانجاز الاهداف المخططة لتوقعات التغيير من خلال صقل تصورات الفاعلين لطبيعة هذه العلاقات وتوقعاتهم أو تأمل الآخرين على تحقيق القدرة والإحسان والنزاهة في انجاز الاعمال المنظمة .
10	Ukpere . et al,:2014: 549	تعتبر مقاومة التغيير عن تغيير الواقع التنظيمي الذي يجب ان يتعامل مع جهود التغيير التنظيمي بدقه عالية لتحمل النتائج المرجوة بما يتماشى مع أهداف التغيير .

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.



لذا يرى الباحثان أن (مقاومة التغيير) عبارة عن ردة الفعل الذي يبديه الافراد تجاه عملية التحول وهو العامل الاهم في تحقيق التوازن بين حالتى الاستقرار والتغيير وغالبا ما تظهر لتفادي حالتى الركود المستمر او التغيير غير المستمر.

#### خامساً: أهمية مقاومة التغيير:

على الرغم من أن المنظمات يجب أن تتكيف مع بيئتها، فإنها تميل إلى الشعور بالراحة تعمل ضمن هيكل والسياسات والإجراءات التي تم صياغتها للتعامل مع مجموعة من الحالات الحاضرة لضمان الفعالية التشغيلية لعمل المنظمات والمنظمات تحدد في الكثير من الأحيان دفاعات ضد التغيير ويفضلون التركيز على الأشياء الروتينية التي تؤدي بشكل جيد (laurie et al. 2010:757).

أما (Mark et al, 2014:10) يرى أن مقاومة قد تم الاعتراف بها كعامل مهم والتي يمكن أن تؤثر على نتائج محاولة التغيير التنظيمي إذ أن مقاومة التغيير تعتبر أحد الأسباب المهمة لفشل عملية التغيير وبالتالي فانها تعتبر القوة الموجهة لإعاقة وإعادة توجيه ورفض أو وقف التغيير.

#### سادساً: مكونات مقاومة التغيير

تعددت وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول مكونات مقاومة التغيير وعليه أجرى الباحثان مسحاً مما توفر في الأدبيات لحصر مكونات هذا المدخل كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) مقاومة التغيير

ت	اتفاق الباحثين على الأبعاد	التعليم والاتصال	التسهيل والدعم	التفاوض والاتفاق	الإكراه الظاهر وغير الظاهر
1	Harvey, 2010	*	*	*	*
2	Raluca & Irene, 2010	*	*	*	*
3	Matt Barnard & Naomi Stoll, 2010	*	*	*	*
4	Kalmar & Sweden, 2011	*	*	*	*
5	Fred Luthanse, 2011	*	*	*	*
6	Akinlolu & Rafiu, 2011	*	*	*	*
7	Stephanie .et al. 2012	*	*	*	*
8	Derya .et al. 2013	*	*	*	*
9	Derya & bohwa 2013	*	*	*	*
	التكرار	8	6	7	7
	النسبة	%88	%66	%77	%77

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

#### 1- التعليم والاتصال Education and Communication:

واحدة من الطرق الأكثر شيوعاً للتغلب على مقاومة التغيير هو تثقيف الناس حول أفكار معينة تساعد الناس على انها ترى حاجة للتغيير برنامج التعليم والاتصالات يمكن أن تكون مثالية عندما تستند المقاومة على التحليل وخاصة إذا كان البادئين بعملية المقاومة بحاجة إلى مساعدة الى تنفيذ ( John et al.2008:6).



ويبين (7: Ojiambo et al, 2013) بأن التعليم والاتصال يركز حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها والعمل على تقليلها وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

## 2- التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل المثال إعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة (Denise, 2013:10)

وعبر (Sukhdev,2014:61) عن أهمية التفاوض والاتفاق من خلال:

أ- أسلوب يستخدم عندما التكاليف والفوائد يجب أن يكون متوازناً لصالح جميع الأطراف المعنية.  
ب- إذا كان الناس أو الجماعات يفقدون شيئاً مهماً في التغيير وإذا كان لديهم ما يكفي من القوة لمقاومة التغيير بقوة.

ج- التفاوض قبل التنفيذ يمكن أن يجعل الكثير من التغيير ان يذهب على نحو أكثر سلاسة حتى ولو في مراحل لاحقة إذا تنشأ بعض المشاكل المرافقة لعملية التغيير يمكن حلها عن طريق اتفاق تقاوضي .

## 3- التسهيلات والدعم Facilitation and Support:

يقوم هذا المفهوم على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير. (Adem Savl, 2013:7).

ويضيف (6: GOkhan & Yılmaz, 2013) ان التسهيل والدعم الخاص بمقاومة التغيير يهدف الى المساعدة للتعامل مع المقاومة بشكل اكثر سلاسه من غيره وذال من خلال تقديم المساعدة العاطفية والمادية، والأشخاص الذين يعانون من صعوبات التغيير يستطيع مديروا المنظمات فهمهم من خلال فهم أفكارهم، وتستخدم هذه الاستراتيجية أساساً عندما يشعرون بالاحباط من قبل أعضاء المنظمة من خلال تواجد قيود العمل والصعوبات التي واجهتها عملية التغيير ويعانون من مشاكل التكيف.

## 4- الإكراه الصريح او الضمني Explicit and Coercion:

قد لا تقلح أي من الابعاد او المكونات السابقة سواء اكانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال او ملتوية مثل التفاوض والاتفاق عندها لا يكون امام القيادة سوى استخدام البعد القسري وهو فرض سياسة الامر الواقع وفرض التغيير خاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفعالية أكبر (7: melhem,2006). وهذا يتفق مع ما أكده (75: Muo, 2014)



بأن القائد يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما يشمل الإكراه التهديد والتلاعب والترهيب لتنفيذ التغييرات كون استخدام الإكراه هو عملية خطيرة لأن الأفراد يستأوون حتماً من التغيير القسري ولكن في مواقف حيث تكون السرعة أساسية وحيث تكون التغييرات مألوفة بعض النظر عن كيفية تقديمها يكون الإكراه هو الخيار الوحيد للمدير، في حين بين (Omono. et al. 2014:484) إن الإكراه الصريح أو الضمني ينطوي على استخدام القوة بشكل مدروس وصريح من أجل إجبار الآخرين للامتثال للتغيير وخفض المقاومة الناتجة عن ذلك التغيير.

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

إنّ الغاية من هذا التحليل هو الكشف عن مدى تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير وفي المتغير المعتمد وأبعاده، للتحقق من اتجاه مسارات المخطط الفرضي، واختبار فرضيات البحث (Sekaran & Bougie, 2010: 321-322)، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:-

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة Normality

إن البيانات غالباً لا تحتوي على توزيع طبيعي مثالي وذلك بسبب الإجابات غير المنطقية أحياناً أو المبالغة بالإجابات. ولذلك فإن الحصول على توزيع طبيعي معقول للبيانات سيساعد في عملية تحليل ودقة النتائج (Hair et al., 2013)، ويتم القيام بذلك مباشرة بعد معالجة القيم المتطرفة (Outlier) ومن أجل القيام بإجراء التحليل يستخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (Amos V.20) ومن خلال متغيرات البحث الرئيسة وكالاتي:-

أ- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الإقناعية: يظهر الجدول (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة الإقناعية وأبعاده الفرعية، ولغرض مدى التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test) يتم التركيز على تلك الاختبارات وكالاتي:-

1. **Skewness**: وهو مدى الالتواء داخل منحنى توزيع الإجابات في الاستبيان الموزع على العينة.
2. **Kurtosis**: وهو مدى الارتفاع (التقلطح) داخل منحنى توزيع الإجابات في الاستبيان الموزع على العينة.

#### الجدول (6) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات القيادة الإقناعية

##### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	1.000	5.000	-.280	-1.470	-.923	-2.419
X17	2.000	5.000	-.363	-1.902	-.489	-1.282
X18	1.000	5.000	-.622	-3.262	-.305	-.799
X19	1.000	5.000	-.640	-3.355	.169	.443
X20	1.000	5.000	-.528	-2.768	-.238	-.625
X 11	1.000	5.000	-1.101	-5.776	1.083	2.841
X12	1.000	5.000	-1.087	-5.698	.900	2.359
X13	1.000	5.000	-.858	-4.497	.151	.395
X14	1.000	5.000	-.782	-4.102	-.094	-.246
X15	1.000	5.000	-.678	-3.558	-.202	-.530
X6	1.000	5.000	-.656	-3.441	.098	.257
X 7	1.000	5.000	-.623	-3.264	.125	.328



X8	1.000	5.000	-.592	-3.107	.470	1.233
X9	1.000	5.000	-.774	-4.061	.999	2.620
X10	1.000	5.000	-1.227	-6.435	1.736	4.553
X1	1.000	5.000	-1.952	-10.235	5.086	13.336
X2	1.000	5.000	-1.628	-8.536	3.553	9.317
X3	1.000	5.000	-1.198	-6.282	2.168	5.684
X4	1.000	5.000	-1.162	-6.095	2.957	7.752
X5	1.000	5.000	-1.376	-7.214	2.493	6.536
Multivariate					87.458	18.935

المصدر: نتائج برنامج (Amos V.20).

إن نتائج الجدول (6) أعلاه تشير إلى إن جميعها تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي على وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2013)، وهذا يدل على إن البيانات الخاصة بمتغيرات القيادة الإقناعية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ب- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير مقاومة التغيير: يظهر الجدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة الإقناعية وأبعاده الفرعية، ولغرض مدى التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): وكما يأتي:-

الجدول (7) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات مقاومة التغيير

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y16	1.000	5.000	-.151	-6.004	-.844	3.778
Y17	1.000	5.000	-.357	-5.031	-.395	3.345
Y18	1.000	5.000	-.255	-3.262	-.335	-.799
Y19	1.000	5.000	-.572	-5.698	-.004	2.359
Y20	1.000	5.000	-.582	-4.497	-.248	.395
Y11	1.000	5.000	-.601	-5.776	1.083	2.841
Y12	1.000	5.000	-.948	-5.698	.900	2.359
Y13	1.000	5.000	-.642	-4.497	.151	.395
Y14	1.000	5.000	-.265	-4.102	-.094	-.246
Y15	1.000	5.000	-.920	-3.558	-.202	-.530
Y6	1.000	5.000	-1.145	-6.004	1.441	3.778
Y7	1.000	5.000	-.959	-5.031	1.276	3.345
Y8	1.000	5.000	-1.048	-5.495	1.804	4.729
Y9	1.000	5.000	-1.234	-6.471	1.681	4.409
Y10	1.000	5.000	-1.098	-5.758	1.563	4.098
Y1	1.000	5.000	-.952	-4.993	1.190	3.120
Y2	2.000	5.000	-.593	-3.112	-.453	-1.187
Y3	1.000	5.000	-.793	-4.158	.413	1.083
Y4	1.000	5.000	-1.046	-5.487	1.443	3.782
Y5	1.000	5.000	-1.144	-6.000	1.128	2.957
Multivariate					79.824	16.547

المصدر: نتائج برنامج (Amos V.20).

إن نتائج الجدول (7) أعلاه تشير إلى إن جميعها تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي على وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2006)، وهذا يدل على إن البيانات الخاصة بمتغيرات مقاومة التغيير صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.



### ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط Testing of Correlation Hypothesis

استخدم الباحثان لهذا الغرض اختبار علاقات الارتباط بين كل متغير رئيس ومتغيراته الفرعية. إذ إنَّ قيم معامل الارتباط تتراوح بين (1) و (-1)، فإذا كانت قيمته موجبة فهذا يعني إنَّ الارتباط إيجابي (طردي)، وإذا كانت قيمته تساوي (+1) فيطلق عليه ارتباط تام طردي. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، فهذا يعني إنَّ الارتباط سلبي (عكسي)، إذا كانت قيمته تساوي (-1) فيطلق عليه ارتباط تام عكسي. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0) فهذا يعني عدم وجود ارتباط (محمود، 2011 : 283-284).

جدول (8) علاقات الارتباط لمتغيرات المخطط الفرضي وأبعادها

المتغير المعتمد وأبعاده المتغير المستقل وأبعاده	التعليم والاتصال	التفاوض والاتفاق	التسهيلات والدعم	الإكراه الضمني أو الظاهر	مقاومة التغيير
المصادقية	0.578**	0.370**	0.497**	0.245**	0.579**
المشاركة	0.423**	0.706**	0.482**	0.272**	0.651**
المكافآت والحوافز	0.526**	0.534**	0.592**	0.193*	0.634**
الالتزام	0.368**	0.473**	0.433**	0.542**	0.629**
القيادة الإقناعية	0.626**	0.695**	0.669**	0.414**	0.829**

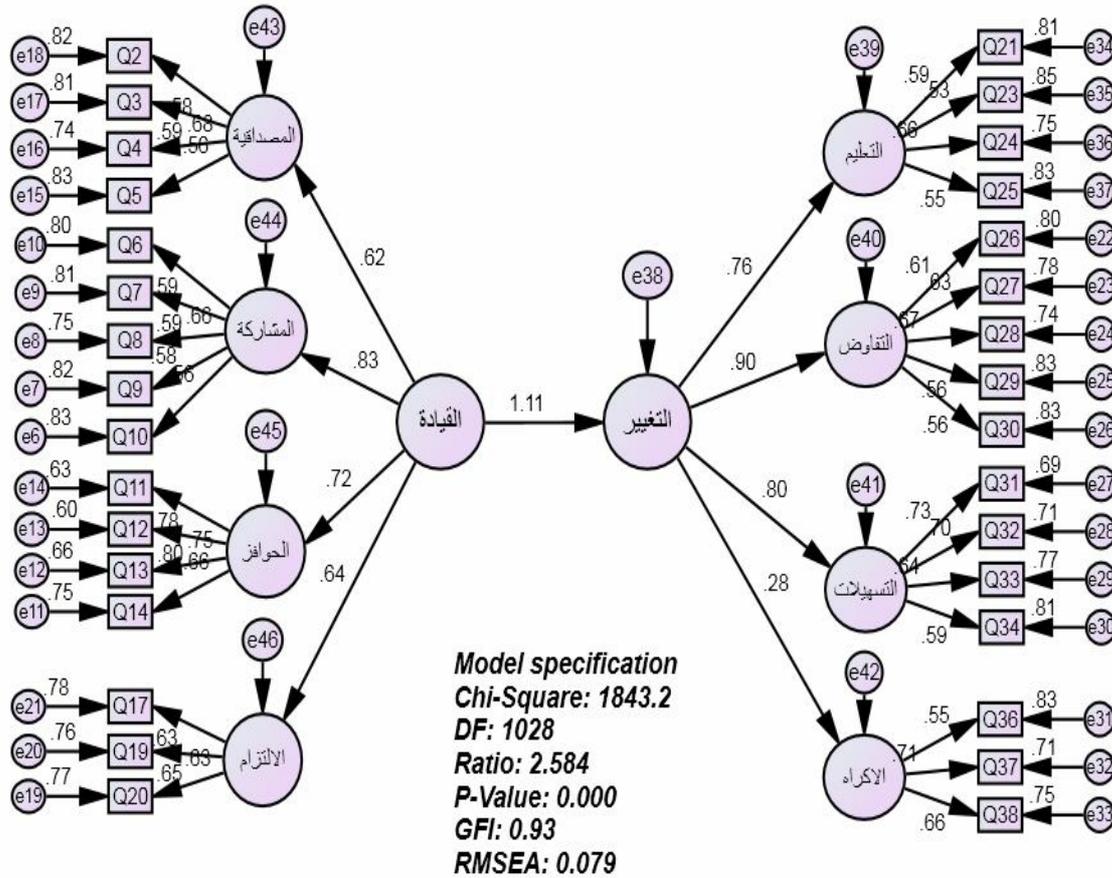
\* عند مستوى الدلالة 0.05 \*\* عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مخرجات الحاسوب (برنامج spss وبرنامج AMOS.20)

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، إذ حقق المتغير المستقل الرئيسي (القيادة الإقناعية) علاقة ارتباط بمستوى دلالة معنوية (0.01) مع المتغير المعتمد (مقاومة التغيير)، فقد بلغت قيمة العلاقة (\*\*0.829)، وتعني هذه العلاقة إنَّ اهتمام المصارف الأهلية عينة الدراسة بممارسات القيادة الإقناعية الفاعلة بشكل مستمر سوف يسهم وبشكل فاعل في تخفيض مقاومة التغيير في تلك المصارف. ونتيجة للعلاقة الإيجابية والمعنوية المتحققة بين المتغير المستقل الرئيسي (القيادة الإقناعية) مع المتغير الرئيس المعتمد (مقاومة التغيير) وتمتعها بمستوى ارتباط عالي، فإنَّ ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية.

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير Testing of Regression Hypothesis

يتضح من الشكل (2) ثبوت صحة فرضيات التأثير، يتضح إنَّ النموذج النهائي لمتغيرات البحث الذي يتألف من اثنين وثلاثين سؤالاً هو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة، وكما موضحة في الوسط السفلي من الشكل، وهذا ما يتفق مع توجه الباحثان في إثبات المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (2)

النموذج النهائي لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

يتضح من الشكل (2) أعلاه، وجود نوع واحد من العلاقات بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة تأثير مباشرة بين (القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير). وهذه العلاقة يفاد منها في اختبار فرضيات الدراسة، إذ يظهر من الشكل في أعلاه بشكل عام قوة العلاقات عن طريق ثلاثة جوانب هي:

- 1- قوة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية.
- 2- قوة العلاقات بين كل متغير رئيس ومتغيراته الفرعية.
- 3- قوة العلاقة بين كل متغير فرعي والفقرات المفسرة له.

وتجدر الإشارة، إلى إنَّ هذه النتائج في الجوانب الثلاثة تتفق إلى حد ما مع الدراسات السابقة التي حاولت دراسة العلاقة بين بعض متغيرات البحث الحالي، ومن ثم فإنَّ يدل ذلك على صحة الأنموذج والامكانية في اعتماده للقياس.



## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. أشارت قيمة معامل الارتباط البسيط لـ(بيرسون) البالغة (0.829)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.01$ )، بين القيادة الإقناعية ومقاومة التغيير. وهذا يعني أنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف عينة الدراسة بأهمية استخدام ممارسات القيادة الإقناعية سيؤدي إلى تخفيض مقاومة التغيير فيها.
2. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ )، بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ(المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، والالتزام)، وبُعد التعليم والاتصال كأحد أبعاد تخفيض مقاومة التغيير في المصارف المبحوثة. وهذا يعني أنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف بممارسات القيادة الإقناعية سيؤدي إلى الارتقاء ببُعد التعليم والاتصال، الأمر الذي يعني إمكان التعويل والاعتماد على تلك المتغيرات في قياس والاستنباط، وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات.
3. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ )، بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ(المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، والالتزام)، وبُعد التفاوض والاتفاق كأحد أبعاد تخفيض مقاومة التغيير في المصارف المبحوثة. وهذا يعني أنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف بممارسات القيادة الإقناعية سيؤدي إلى الارتقاء ببُعد التفاوض والاتفاق، الأمر الذي يعني إمكان التعويل والاعتماد على تلك المتغيرات في قياس والاستنباط، وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات.
4. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ )، بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ(المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، والالتزام)، وبُعد التسهيلات والدعم كأحد أبعاد تخفيض مقاومة التغيير في المصارف المبحوثة. وهذا يعني أنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف بممارسات القيادة الإقناعية سيؤدي إلى الارتقاء ببُعد التسهيلات والدعم، الأمر الذي يعني إمكان التعويل والاعتماد على تلك المتغيرات في قياس والاستنباط، وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ ) لكن قوتها بنسب متفاوتة، بين كل بُعد من أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ(المصداقية، المشاركة، والالتزام)، وبُعد الإكراه الضمني أو الظاهر كأحد أبعاد تخفيض مقاومة التغيير في المصارف المبحوثة، ما عدا بُعد المكافآت والحوافز مع بُعد الإكراه الضمني أو الظاهر فأن علاقته ضعيفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يعني أنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف بممارسات القيادة الإقناعية سيؤدي إلى الارتقاء ببُعد الإكراه الضمني أو الظاهر، الأمر الذي يعني إمكان التعويل والاعتماد على تلك المتغيرات في قياس والاستنباط، وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات.



6. أظهرت نتائج تحليل التأثير وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الإقناعية في ابعاد مقاومة التغيير، أي أنّ هناك تفسيراً عالياً جداً للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة، لذا أنّ زيادة تركيز إدارات المصارف الأهلية في الفرات الأوسط على تفعيل ممارسات القيادة الإقناعية من شأنه أنّ يعزز من قابلية إدارات المصارف في تخفيض مقاومة التغيير بشكل كبير، وهو يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسية للتأثير وفرضياتها الفرعية والتي مفادها (يعكس تبني ممارسات فاعلة للقيادة الإقناعية في تخفيض أبعاد مقاومة التغيير في المصارف الأهلية بالفرات الأوسط).

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام المصارف الأهلية عينة الدراسة بممارسات القيادة الإقناعية (المصادقية، والمشاركة، والمكافآت والحوافز، والالتزام)، لما لها من أهمية كبيرة في تخفيض مقاومة التغيير وهذا ما أثبتته نتائج دراستنا الحالية والدراسات السابقة.
2. لا بد للمصارف عينة الدراسة من البحث العلمي والعمل المتواصل للتعرف على الممارسات القيادية الإقناعية المعاصرة، بهدف خلق قيمة تنظيمية لها وإجراء عملية التغيير بهدف تحقيق المكاسب وانعكاسها على مخرجات عمل المصارف، فضلاً عن تطوير نموذج أعمال المصارف على وفق رؤية المصارف وقيادتها الإقناعية، بما يعطي المصارف القدرات التنافسية ويمدها بالديمومة والبقاء.
3. أهمية تبني المصارف عينة الدراسة التغيير التنظيمي حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية، الذي يحقق احتياجات الزبائن.
4. من الضروري أنّ تركز المصارف المبحوثة على أبعاد عملية التغيير (التعليم والاتصال، التفاوض والاتفاق، والتسهيلات والدعم، والإكراه الظاهر أو الضمني) بوصفها الأساس لفلسفة التغيير.
5. أنّ تبادر إدارة المصارف عينة الدراسة إلى تجنيد كل السبل التي تسهم في رفع مستوى استعداد العاملين لإجراء التغيير، من أجل أنجاح أهداف مشروع التغيير، وذلك بإشاعة روح الثقة بين صفوف العاملين ومحاربة كل الإشاعات التي قد تقلل من عزيمتهم وحماهم نحو تنفيذ هذا التغيير وتوضيح الأهداف الجديدة وإطلاعهم بكل ما يستجد بخصوص هذا التغيير.
6. يتوقف نجاح التغيير على مدى قناعة القيادة الإدارية في المصارف عينة الدراسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، وهذه القناعة يجب أنّ تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤيا وإيصالها الى جميع العاملين في المصارف، والحصول على ثقتهم وكسبها لتنفيذ التغيير.
7. إمكانية نشر ثقافتنا القيادية الإقناعية والتغيير التنظيمي في قطاع المصارف الخاصة لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون المصارف، الذي ينظم سير عمل المنظمات ولا سيما المصارف، فضلاً عن الإضافات الجديدة التي تفرضها قواعد العمل في قطاع المصارف الخاصة ومعايير ووسائله.



8. أن تركز إدارة المصارف على الرصد الدقيق للفرص المستقبلية المحتملة بالشكل الذي يمكنها من تشخيص هذه الفرص واستغلالها قبل منافسيها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في تقديم خدمات متميزة.
9. تشجيع إدارة المصارف العاملين على تنمية قدراتهم الذاتية عن طريق إشراكهم بدورات تدريبية وورش عمل ليكونوا أكثر إقناعاً بعملية التغيير.
10. منح المكافآت والحوافز للعاملين، الأمر الذي يشجعهم على تقديم مستويات أداء عالية ومخرجات عمل واندماجهم وولائهم للمصارف.
11. ينبغي أن يأخذ مديرو المصارف مكاناً مباشراً في تشجيع العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر من أجل تطوير أنفسهم، وتخصيص وقت مفتوح للإدارة للاضطلاع بعملها في تطويرهم، فضلاً عن تخصيص الموارد لتطوير الأفراد العاملين في مستويات الإدارة التنفيذية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

1. محمد عبد الباقي صلاح الدين (2003)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
2. نزهة حانون، (2008) "الاساليب الإقناعية في الصحافة المكتوبة الجزائرية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال. - قسنطينة-الاتصال، جامعة منتوري

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Abd Hair Awang, Mohd Yusof Hussain, Jalaluddin Abdul Malek, (2013) "*Knowledge transfer and the role of local absorptive capability at science and technology parks*", The Learning Organization, Vol. 20 Iss: 4/5, pp.291 - 307
2. Abd,errahman Hassi , Giovanna Storti. & Abderrahman Azennoud. (2011) ، "*Corporate trainers' credibility and cultural values: evidence from Canada and Morocco*", Cross Cultural Management, Vol. 18, 34 No. 1 PP: 499-519.
3. Abdulwahid Sial, Sehar zulfiqar, N. & Syed Wqaas Ali Kousar, Shahid Habib. (2014) ' *IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON KNOWLEDGE SHARING INTENSIONS AMONG EMPLOYEES* ', Information and Knowledge Management, Vol.4, No.9, [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
4. Abubakr Suliman, Majid Al Kathairi, (2013) "*Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE*", Employee Relations, Vol. 35 Iss: 1, pp.98 - 115.
5. Adem Sav & Neil Harris, Bernadette Sebar , (2013) '*Work-life conflict and facilitation among Australian Muslim men*', Equality, Diversity and Inclusion :An International Journal Vol. 32 No. 7, pp. 671-687.
6. Ago-Iwoye & Ik Muo (2014) '*The Other Side of Change Resistance*', International Review of Management and Business Research, ISSN: 2306-9007.
7. Ali Hussein, alkahtani, ismael abu-jarad (2011) ' *the impact of personality and leadership styles on leading change capability of malaysian managers*' Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2.



8. Ali,hussein alkahtani, ismael abu-jarad (2011) '*the impact of personality and leadership styles on leading change capability of malaysian managers*' Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2.
9. Antigha Okon Bassey, Edet Hayford Solomon2. , Cletus Ekok Omono, M. (2014) '*An Analysis of the Application of Change Management in Organisations*' , *Academic Research International*. antigha2k4@yahoo.com, cletusomono@yahoo.com, Vol. 5(4).
10. Brian, E. and Christopher, C. (2011), "*Strengthening affective organizational commitment: the influence of fairness perceptions of management practices and underlying employee cynicism*", *Health Care Manager*, Vol. 30, pp. 29-35.
11. Carroll S.& Flood P. (2010), *The persuasive leader: Lessons from the arts*, p 117.
12. Claire Mason & Mark Griffin, Sharon Parker (2014) '*Transformational leadership development*, Connecting psychological and behavioral change, *Leadership & Organization Development Journal (LODJ)*, Vol. 35, No.3, P174-194.
13. Coetsee, L. (1999) "*From Resistance to commitment, Public Administration Quarterly*, Doctoral Dissertation, Department of Economics, Case Western Reserve University.
14. Denise Fleck , Roger Volkema , Barbara Levy , Sergio Pereira , Lara Vaccari , (2013) "*Truth or consequences: The effects of competitive-unethical tactics on negotiation process and outcomes*", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 24 Iss: 4, pp.328 - 351.
15. Elisha Ondieki Makori , Cephas Odini , Joseph Bernard Ojiambo , (2013) "*Use of information communication technologies in education and training of undergraduate library and information science students in two selected Kenyan universities*", *Library Review*, Vol. 62 Iss: 8/9, pp.585 - 601.
16. Genest, C., Nikolouloupoulos, A., Rivest, L., Fortin, M. (2013): "*Predicting dependent binary outcomes through logistic regressions and meta-elliptical copulas*". *Brazilian Journal of Probability and Statistics* 27(3), 265–284.
17. Hafiz Abdur Rashid. &Ammar Asad, Mian Muhammad Ashraf. (2011) '*Factors persuading employee engagement and linkage of ee to personal & organizational performanc*', *interdisciplinary journal of contemporary research in business* , Vol.3, No. 5.
18. Harrison, J.S & John, C.H, (2008)"*Foundations in strategic Management*" 4<sup>th</sup>Edition , ThomEdition ,son Higher Education.
19. Jasmin-Olga Sarafidou &Georgios Chatziioannidis. (2013), Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford (2009), Resistance to change: A reexamination and extension, in Richard W. Woodman, William A. Pasmore, Abraham B. (Rami) Shani(ed.) *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Volume 17)* Emerald Group Publishing Limited, pp.211 - 239.
20. Jennifer M. George, Gareth R. Jones (2006)"*Understanding and Managing organizational behavior*",stedition, Mays B!Js;ne5!; School Texagl&M Univen;ity.
21. John Kotter & Holger Rathgeber. (2006). "Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions "
22. Khaled Aladwan, Ramudu Bhanugopan , Alan Fish, (2014) '*Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects*',



- International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management (DOI), Vol. 7 No. 1, 2014, P: 126-138.
23. Lauriej, Mullins. (2010) "**management : organizational behavior**", 9<sup>nd</sup> edition with gill christy.
  24. Len Shaheed Sukhdev. (2014) '**organizational change management**', International Journal of Research in IT & Management, Vol.4, No.2, ISSN 2231-4334.
  25. Ludvigsen, S. R (2011) "**Learning across sites: New tools, infrastructures, and practices**". New York, NY: Taylor & Francis.
  26. Madhulika ,Panda,D. (2014), "**Persuasive Power of Ancient Spiritual Discourse for Modern Business Leaders- A Study with Reference to Shiridi Sai Baba and Jesus Christ**", Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences ISSN 2347-5374 ISSN **2347-9493**.
  27. Mahembe, B., & Engelbrecht. (2013) , " Leadership between servant leadership affective team commitment and team effectiveness", Journal of Human Resource Management, 36(1), 5–39.
  28. Maureen Hannay. & Tracy Newvine. (2006) '**Perceptions of Distance Learning: A Comparison of Online and Traditional Learning**', Tracy Newvine Troy University Florida egiion Panama City Beach, FL , USA., Vol.6, No. 29.
  29. McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2008) "**Organizational Behavior**", 4<sup>th</sup> Edition , McGraw- Hill Irwin, Boston, USA.
  30. Melhem, Yahya. ( 2006). "**Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies**", Jordan Journal of Business Administration, 2, issue 4: 585-598.
  31. Quoquab, F., Yasin, N. M., & Banu, S. (2013). '**Compulsive Buying Behavior Among Young Malaysian Consumers**', World Review of Business Research, 3(2), 41 – 154.
  32. Sekaran, Uma, & Roger, Bougie . (2010) "**Research Methods For Business**": A Skill –Building Approach , 5<sup>th</sup> John Edition , Wiley & sons, Inc.
  33. Simon C.H. Chan and Wai-ming Mak, (2014) , "**The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes**", Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong. Vol. 43 No. 2, pp. 272-287
  34. Tryphosa. Mathakadu, boikhutso, t., (2013) "**change management: the impact on systems implementation. a business application solution centre (basc) case study**", university of south africa supervisor: prof a bezuidenhout.
  35. Victor Martin, Perez, Natalia Martin-Cruz and Isabel Estrada, Vaquero, (2012) '**The influence of organizational design on knowledge transfer**', journal of knowledge management, vol. 16 no. 3, pp. 418-434.
  36. Yilmaz & Kılıcoglu. (2013) '**Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations**' European Journal of research on Education, No. 1 , PP: 14-21, ISSN: 2147-6284.