



## The Moderating role of knowledge champions in the relationship between empowering leadership and readiness for change

A survey study of a sample of workers in the Al-Warith Educational Group

Dr. Salah Mahdi Abbas Al-Yasari<sup>1</sup>

Dr. Mohammed Nabeel Hadi Haboobi<sup>2</sup>

الدور التفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة ما بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير  
دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مجموعة الوارث التربوية

م. د. محمد نبيل هادي الحبوبي<sup>2</sup>  
[mohammed.haboobi@atu.edu.iq](mailto:mohammed.haboobi@atu.edu.iq)

م. د. صلاح مهدي عباس اليساري<sup>1</sup>  
[Ss7438147@gmail.com](mailto:Ss7438147@gmail.com)

1. College of Administration and Economics - University of Kerbala  
1. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

2. Technical Administrative College - Al-Furat Al-Awsat Technical University  
2. الكلية التقنية الإدارية - جامعة الفرات الأوسط التقنية



### Article information

**Article history:** DD/MM/YYYY

**Received:** 1 /2 /2024

**Accepted :** 13/ 3/ 2024

**Available online:** 1/6 /2024

**Keywords:** Empowering leadership, knowledge champions, and readiness for change.

تاريخ الاستلام: 2024 /2 /1

تاريخ قبول النشر: 2024 /3 /13

تاريخ النشر: 2024 /6/1

### الكلمات المفتاحية

القيادة التمكينية، أبطال المعرفة، الاستعداد للتغيير.

### Abstract

The study aimed to explore the moderating role of knowledge champions in the relationship between empowering leadership and readiness for change, by conducting an exploratory study in the Warith Educational Group. The study adopted a quantitative approach based on the questionnaire that was distributed to a number of male and female teachers, and the number of questionnaires retrieved and valid for Statistical analysis were 218 questionnaires. Using Partial Least Squares Modeling (PLS-SEM), it was found that there is a significant moderating effect for the Knowledge Champions variable on the relationship between empowering leadership and readiness for change. The study recommended the importance of adopting empowering leadership in order for this to reflect positively on employees' readiness for change, in addition to paying attention to knowledge champions for their positive role they play in supporting the change process.

**Citation:** Al-Yasari, Salah Mahdi, & Haboobi, Mohammed Nabeel hady. (2024). The Moderating role of knowledge champions in the relationship between empowering leadership and readiness for change A survey study of a sample of workers in the Al-Warith Educational Group, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 20 (80), 1-16.

الاقتباس: اليساري، صلاح مهدي، الحبوبي، محمد نبيل هادي. (2024). الدور التفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة ما بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة وارث التربوية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20 (80)، 1-16.

### المستخلص

هدف البحث إلى استكشاف الدور التفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة ما بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير وذلك عبر إجراء دراسة استطلاعية في مجموعة وارث التربوية، وقد اعتمدت البحث منهجاً كمياً معتمداً على الاستبيان الذي تم توزيعه إلكترونياً إلى عدد من المدرسين والمعلمين وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 218 استبانة. وباستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فقد تم التوصل إلى وجود تأثير تفاعلي معنوي لمتغير أبطال المعرفة في العلاقة ما بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير، وقد أوصى البحث أهمية تبني القيادة التمكينية لكي ينعكس ذلك إيجابياً على استعداد العاملين للتغيير، فضلاً عن الاهتمام بأبطال المعرفة للدور الإيجابي الذي يلعبونه في دعم عملية التغيير.

## المقدمة

تسعى نظرية القيادة التمكينية إلى تعزيز ديناميكيات العمل من خلال عمليات التمكين وفي نفس الوقت بتمكين هياكل التحكم لتنسيق المنظمات الرسمية وإنتاج النتائج المناسبة لرؤية ورسالة المنظمة، إذ تعمل على تمكين هذه الديناميكيات للموظفين؛ كونها تعمل في عصر يعرف بعصر المعرفة، تميّز هذا عصر المعرفة بمشهد تنافسي جديد مدفوع بالعلومة والتكنولوجيا وإلغاء القيود التنظيمية وإرساء الديمقراطية، كما أن عملية الاستعداد للتغيير لدى العاملين تعد من الأمور المعقدة؛ كون ذلك يرتبط بأسباب التغيير وكيفية التغير وما هي النتائج المحتملة من التغيير ومن يقوم بعملية التغيير، ويبقى الإنسان بطبيعته يكره عملية التغيير لتخوفه من الأمور المستقبلية فضلاً عن أن أغلب الأفراد في طبيعة الحال يحاولون أن يتكيفوا مع الأمور وإن كانت تتناوبها العديد من حالات عدم الاستقرار أو عدم الأمان الوظيفي، ويسعى البحث الحالي بشكل أساسي إلى استكشاف دور القيادة التمكينية في عملية الاستعداد للتغيير، إذ تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث: تناول المبحث الأول مشكلة البحث والخطوات المنهجية، والمبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث، أما المبحث الثالث فقد تناول خطوات التحليل الإحصائي، وأخيراً اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم، تواجه المؤسسات باستمرار ضرورة التكيف والابتكار للحفاظ على قدرتها التنافسية أحد العوامل الحاسمة في مبادرات التغيير التنظيمي الناجحة هو أسلوب القيادة الذي يستخدمه من هم على رأس السلطة، وهنا برزت القيادة التمكينية كأداة رئيسية تستند إلى تفويض السلطة، وبناء الثقة، ودعم استقلالية الموظف، كنهج واعد لتعزيز الاستعداد التنظيمي للتغيير. وقد أشار (Maleki et al., 2012) إلى ضرورة اعتماد التمكين عند الخوض في عمليات التغيير. ومع ذلك، على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتمكين، فلا تزال هناك فجوة في فهم تأثير القيادة التمكينية على استعداد المنظمات لتبني التغيير. ولذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التمكينية على الاستعداد للتغيير، بهدف تقديم رؤى يمكن أن تفيد ممارسات القيادة وتعزيز إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة.

أما على الصعيد التطبيقي فقد تم اختيار مؤسسة في قطاع التعليم متمثلة بمجموعة الوارث التربوية التي تشمل مدارس ابتدائية وثانوية، إذ يواجه قطاع التعليم في عالم ما بعد الجائحة تحديات كبيرة تتمثل في الموائمة والتكيف مع الوسائل الرقمية التي سبق وان خاضتها المؤسسات التعليمية خلال الجائحة مما يقتضي وجود استعداد مستمر للتغيير وسرعة في الاستجابة للمتغيرات والمتطلبات في البيئة المحلية والعالمية. بالاستناد إلى ما سبق يطرح البحث التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توفر متغيرات البحث في المنظمة في مجموعة الوارث التربوية.
- 2- ما طبيعة التأثير المباشر للقيادة التمكينية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- 3- ما طبيعة التأثير التفاعلي للأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير لدى العاملين.

## ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي:

- 1- التعرف على أهم الجوانب النظرية وتحليل أهم المقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث.
- 2- تحديد مستوى متغيرات البحث ميدانياً ونظرياً عبر عينة ومجتمع البحث.
- 3- تحديد التأثير المباشر للقيادة التمكينية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- 4- تحديد التأثير التفاعلي للأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير لدى العاملين.

## ثالثاً: أهمية البحث

1. يؤدي فهم العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير إلى تحسين إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمة قيد البحث (مجموعة الوارث التربوية)
2. وجود فجوة معرفية ما بين متغيري البحث أشارت لها دراسات سابقة مثل دراسة (Maleki et al., 2012).
3. يختبر البحث متغيرات في بيئة الشرق الأوسط وبالتحديد في البيئة العراقية.

## رابعاً: فرضيات البحث

لقد تضمن البحث فرضيتان رئيسيتان:

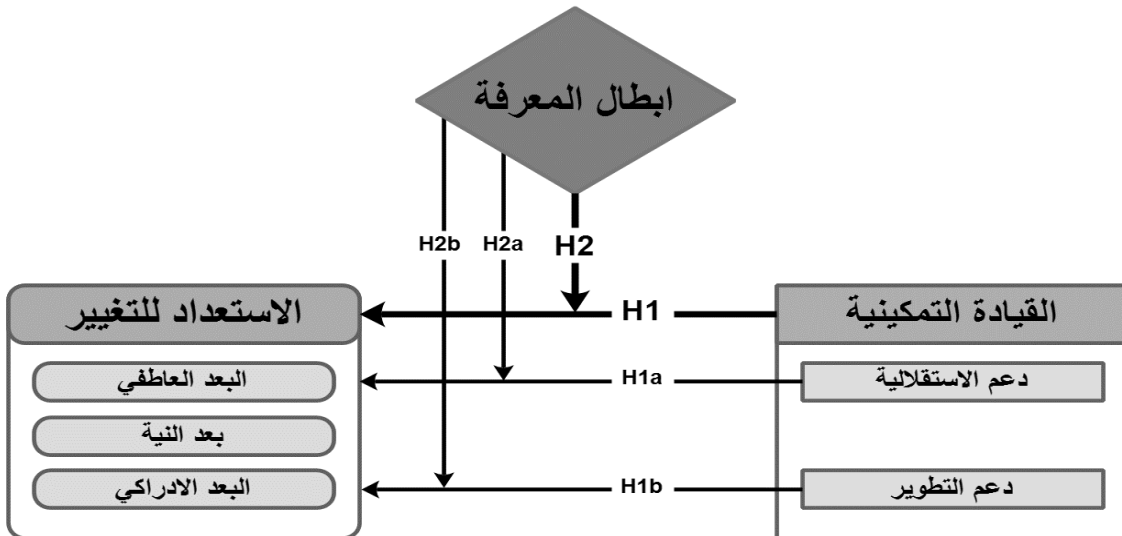
- الفرضية الأولى (H1) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي للقيادة التمكينية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- الفرضية الثانية (H2) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير لدى العاملين.

ومن هاتين الفرضيتان تنفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي لدعم الاستقلالية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي لدعم التطوير في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H2a) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين دعم الاستقلالية والاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H2b) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين دعم التطوير والاستعداد للتغيير لدى العاملين.

## خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

ينضمن المخطط الفرضي للدراسة ثلاثة متغيرات أساسية: (1) القيادة التمكينية؛ (2) أبطال المعرفة؛ (3) الاستعداد للتغيير. ويستعرض الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لفرضيات البحث

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من المدرسين والمعلمين في مجموعة الوارث التربوية، وهي مؤسسة تربوية تابعة للعتبة الحسينية المقدسة أسست عام 2012، وتتألف من عدد من المدارس الابتدائية والثانوية للبنين والبنات، ويبلغ مجتمع البحث 427 فرداً.

تم اعتماد استبانة الإلكترونية وكان عدد المسترجع منها والصالح للتحليل الإحصائي 218 استبانة وهي قادرة على تمثيل حجم المجتمع وفق جدول (Krejcie and Morgan 1970) لتمثيل مجتمع حجمه 427 فإنه يتطلب حجم عينة قدره (203).

## سابعاً: التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

فيما يأتي التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث:

- 1- القيادة التمكينية: وهي مدى قدرة القائد على نقل الصلاحيات والمسؤوليات إلى الموظفين وإمكانية التأثير فيهم ومنحهم القوة والشجاعة في اتخاذ القرارات بشأن العمل.
- 2- أبطال المعرفة: هم الأفراد الذين يمثلون قدوة للآخرين من خلال قيامهم بوضع معيار للتميز، والاهتمام بشكل طوعي في الأنشطة المعرفية وبدون مقابل، ويشاركون خبراتهم مع من حولهم من أجل تحقيق المنفعة المشتركة التي تصب في مصلحة المنظمة.
- 3- الاستعداد للتغيير لدى العاملين: وهو مدى الاستعداد لدى الأفراد العاملين عقلياً ونفسياً وجسدياً في عملية المشاركة في التغيير إيماناً منهم بما سيحققه التغيير من فوائد.

## ثامناً: أداة القياس

تم الاستفادة من مقاييس لدراسات سابقة لغرض قياس متغيرات البحث وكما يلي

- 1- القيادة التمكينية: مقياس (Amundsen & oyvind: 2014)
  - 2- أبطال المعرفة: مقياس (Lichtenthaler & Ernst: 2009)
  - 3- الاستعداد للتغيير لدى العاملين: مقياس (Bouckenoghe & Geert: 2008)
- يستعرض الجدول (1) ادناه فقرات الاستبيان فضلاً عن ترميز كافة المتغيرات والأبعاد والفقرات.

## جدول (1) أداة القياس مع ترميز الفقرات

الرمز	الفقرة	ت	البعد	المتغير
LAS1	مديري في العمل يمنحني السلطة في القضايا التي تخص قسمي	1	دعم الاستقلالية LAS	القيادة التمكينية LEM
LAS2	مديري في العمل يدعوني لاستخدام نقاط قوتي عندما يحتاج إليها	2		
LAS3	بيدي مديري في العمل مواقف إيجابية تجاه قيامي بمهام عملي	3		
LAS4	مديري في العمل يمنحني الصلاحيات التي احتاجها	4		
LAS5	يميز مديري في العمل بين جوانب قوتي وضعفي	5		
LAS6	مديري في العمل يشجعني لأخذ زمام المبادرة	6		
LAS7	يهتم مديري في العمل بان احقق أهدافي	7		
LAS8	مديري في العمل يستمع الي	8		
LAS9	يخبرني مديري في العمل بان اتقبل المسؤولية	9		
LAS10	يهتم مديري في العمل بان اعلم بأسلوب موجه نحو تحقيق الهدف	10		
LAS11	يناقش مديري في العمل الشؤون المشتركة معي	11		
LAS12	يتحدث مديري في العمل عن رؤية مشرقة للمستقبل	12		

LDS1	يخبرني مديري في العمل عن طريقته في تنظيم عمله	1	دعم التطوير LDS	
LDS2	تخطيط مديري في العمل واضح لي	2		
LDS3	لقد اكتسبت رؤية لكيفية قيام مديري في العمل بتنظيم يوم عمله	3		
LDS4	يسمح لي مديري في العمل في رؤية كيفية تنظيم عمله	4		
LDS5	مديري في العمل يوضح لي كيفية تحسين أسلوب عملي	5		
LDS6	مديري في العمل يوجهني في كيفية إنجاز العمل بأفضل طريقة	6		
KWC1	بعض العاملين غير الموكلين بمناصب رسمية في المدرسة يبدون التزاما عاليا في الأنشطة العلمية للمدرسة	1	أبطال المعرفة KWC	
KWC2	بعض الأفكار التي تمتلكها المدرسة مدعومة من قبل بعض العاملين غير الموكلين رسميا بمهام ضمن المناصب الإدارية للمدرسة	2		
KWC3	غالبا ما يتم الحصول على معلومات الاتصال بالجهات الخارجية المرتبطة بالمدرسة من خلال موظفين غير موكلين رسميا بمهام ضمن المدرسة	3		
KWC4	عادة ما يتم كبح المواقف السلبية تجاه المدرسة من قبل موظفين غير موكلين رسميا بمهام ضمن إدارة المدرسة	4		
RE1	أرى بأن التغيير يُعيد نشاطي	1	البُعد العاطفي RE	الاستعداد للتغيير RFC
RE2	لدي شعور جيد تجاه التغيير	2		
RE3	شعوري تجاه التغيير هو انه عملية إيجابية	3		
RI1	أنوي المساهمة بفعالية في التغيير	1	بُعد النية RI	
RI2	أود أن اكرس نفسي في عملية التغيير	2		
RI3	أنوي أن اضع طاقتي في عملية التغيير	3		
RC1	أرى بأن معظم التغييرات التي تحصل تؤدي إلى حل المشكلات	1	البُعد الادراكي RC	
RC2	بشكل عام فان التغييرات التي يتم اقتراحها هي لجعل المدرسة نحو الأفضل	2		
RC3	أرى بأن مُعظم التغييرات في المدرسة سيكون لها أثر إيجابي للخدمات التربوية التي نقدمها	3		

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لأدبيات البحث

#### تاسعاً: الأساليب الإحصائية

سيعتمد البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

#### الإطار الفكري للبحث

##### أولاً: القيادة التمكينية

##### 1- مفهوم القيادة التمكينية

تمكين القيادة تعرف على أنها عملية يقوم فيها القائد بنقل السلطة من نفسه إلى الموظفين وبمنحهم القوة لاتخاذ قراراتهم الخاصة من خلال توفير مسؤولية إضافية وسلطة اتخاذ القرار بشأن العمل والموارد (Thun & Bakker, 2018: 575). ويمكن الإشارة إلى أن تمكين القيادة هي إمكانية اتاحة ديناميكيات الفعالة من خلال تعزيز الظروف التمكينية التي تحفز القيادة التكيفية وتسمح بالظهور للأفراد العاملين (Uhl-Bien & et al; 2007.309). وتم تعريفها على أنها مدى تعبير المشرفين عن ثقتهم في قدرات موظفيهم، والتأكيد على أهمية عمل موظفيهم، وإشراك موظفيهم في صنع القرار، وتقليل أو إزالة القيود البيروقراطية على موظفيهم (Zhang & Jing; 2014, 150). وتعمل القيادة التمكينية

على تحفيز الديناميكيات التكيفية (أو تعزيز "الفضاء التكيفي") من خلال تعزيز التفاعل وتعزيز الترابط وحقق التوتر التكيفي - بجميع آليات ديناميكيات (Backlander ; 2019,3).

اذ يهدف تمكين القادة إلى منح الموظفين شعورًا بالمعنى في عملهم، ومنحهم الوقت والحرية ليقرروا بأنفسهم كيفية أداء المهام والدعم اللازم للتعامل مع المسؤوليات الإضافية بفعالية، وتشجيع التطوير الذاتي إذ أن تعمل على انهم يلهمون الموظفين لقيادة أنفسهم ويحفزون تطوير مهارات القيادة الذاتية للمساهمة بشكل كامل في المنظم (Thun & Bakker, 2018: 575). أن تمكين القيادة يدور حول خلق ظروف جيدة لتحقيق مساحة تكيفية وقد يتضمن إبقاء القيادة التشغيلية "تحت المراقبة" - والتأكد من أنها تتماشى مع ظهور عمليات التكيف ، وليس تتعارض معها (Backlander ; 2019,3).

### 2-3: أبعاد القيادة التمكينية:

#### 1-2-3: دعم الاستقلالية:

الاستقلالية هو منح الأفراد العاملين الحرية الإبداعية في التصرف واتخاذ سلوكيات بطريقة تمكنهم من إيجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم وكل ما يتعلق بأداء مهامهم ( Zhang & Bartol, 2010: 107). اي عندما يمنح القائد مرؤوسيه السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات اي إمكانية التفويض في اتخاذ القرارات إلا أن المرؤوسين فبذلك يحصلون على استقلالية حقيقية من خلال هذه العملية ( Amundsen& oyvind 2014;488).

#### 2-2-3: دعم التطوير

الثقة هي العلاقة التكاملية المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتي يقوم عليها على تقدير المرؤوسين لقرارات رئيسه، وأن الرئيس يرى أن مرؤوسه جدير بالثقة في المهام الموكلة إليه كلها، وترتبط هذه العلاقة ارتباطاً وثيقاً بنجاح العمل والنجاح استغلال الطاقات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والعمل بروح الفريق الواحد ( Al-Damee & Hayder: 2020: 2957). إذ ترتبط سلوكيات القائد التي تساعد على تعزيز التعلم لدى الموظفين وإتقانهم وتعرف بسلوك التمكين إذ يشار إلى هذا الشكل من السلوكيات التي تساعد على التعليم والتدريب والتوجيه والمشورة كسلوكيات منفصلة للمدراء كموجهين ومدربين من منظور زيادة التعلم والتطوير للمرؤوسين كون القائد ليس لديه الوقت الكافي في التواجد مع المرؤوسين من أجل الوقوف على جميع الأعمال ( Amundsen& oyvind: 2014;489).

#### ثانياً: أبطال المعرفة

#### 2-1 مفهوم واهمية أبطال المعرفة

فإن البطل هو الشخص الذي يعمل كنموذج يحتذى به للآخرين في مجال سبل العيش المستدامة، البطل هو شخص ذو معرفة. إذ إنه يهتم بالآخرين دون قيد أو شرط ويشاركون خبراتهم لتغيير المجتمع نحو الصالح العام للجميع. (Venter: 2015, 153).

فدور بطل المعرفة، عادة ما يكون متطوعاً، يقود جهود الشبكة المجتمعية، ويبني ويرعى شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة على الثقة والمعاملة بالمثل، ويسهل عملية تنظيم وجمع ونشر المعرفة ضمن شبكات المعلومات الخاصة بالأعمال (Clodfelter: 2005, 5).

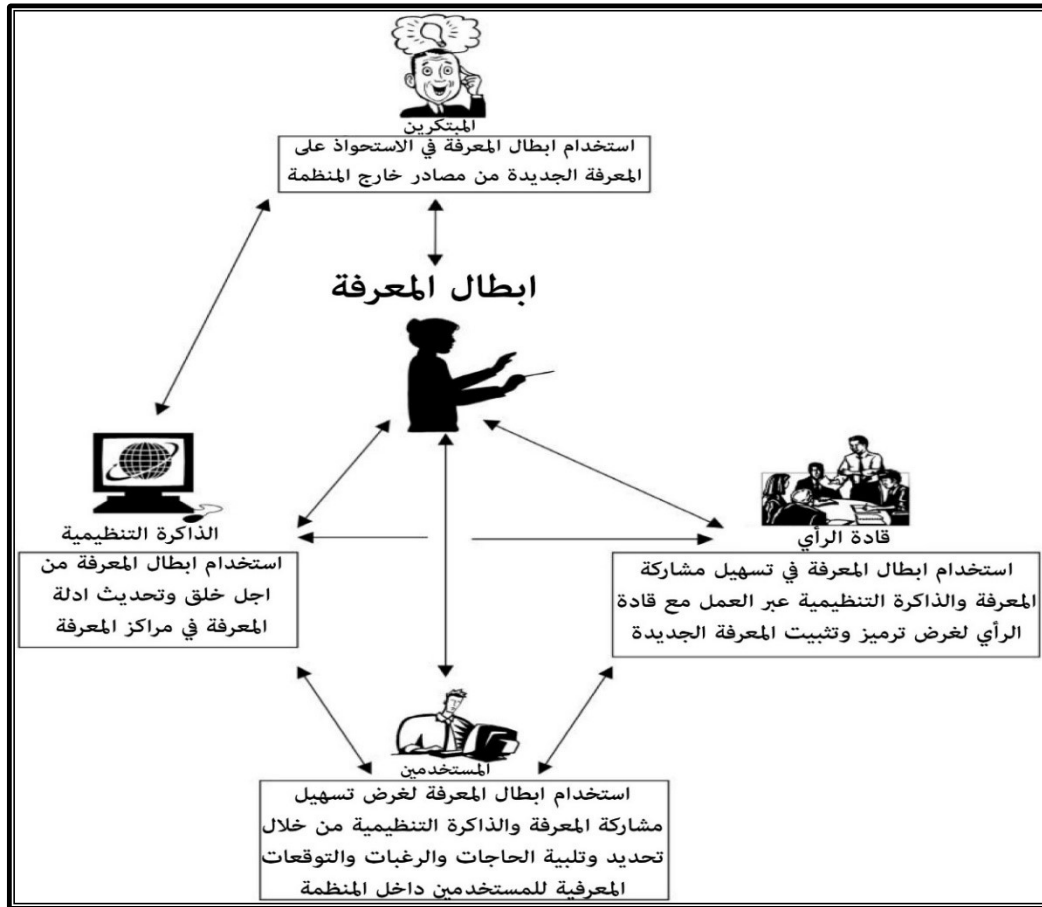
إذ يعمل بطل المعرفة على البحث عن المعلومات الإبداعية ومن ثم يقدمها على طبق من ذهب إلى الإدارة العليا سالكا في ذلك القنوات غير الرسمية ولذا فان بطل المعرفة سوف يجتاز كافة العقبات في الهرم التنظيمي ويقوم باستهداف أصحاب

السلطة ومتخذي القرار، بالتالي فإن دور بطل المعرفة يكمن امتلاكه للفكرة ودفعها نحو مركز القرار في المنظمة مخاطرا في ذلك في سمعته ومركزه في المنظمة (Straith et al., 2014, p. 257).

## 2- دور أبطال المعرفة في المنظمة

لذا يقترح (Jones et al., 2003;61) بأنه يمكن توظيف أبطال المعرفة في المنظمة من خلال ما يلي (انظر الشكل 2):

1. استخدام أبطال المعرفة في الاستحواذ على المعرفة الجديدة من مصادر خارج المنظمة.
2. استخدام أبطال المعرفة في تسهيل مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية عبر العمل مع قادة الرأي لغرض ترميز وتثبيت المعرفة الجديدة.
3. استخدام أبطال المعرفة من أجل خلق وتحديث ادلة المعرفة في مراكز المعرفة المناسبة.
4. استخدام أبطال المعرفة لغرض تسهيل مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية من خلال تحديد وتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المعرفية للمستخدمين داخل المنظمة.



شكل (2) توظيف أبطال المعرفة في المنظمة

Source: Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), p. 61.

## ثالثاً: الاستعداد للتغيير

### 3-1 مفهوم واهمية الاستعداد للتغيير

ونتيجة لذلك، يتم تعريف استعداد الموظف للتغيير على أنه إيمان الموظف بالفوائد الناجمة عن جهود التغيير المقترحة أو مدى استعداد الأفراد عقلياً أو نفسياً أو جسدياً للمشاركة في التغيير (Katsaros: 2020,334). أن استعداد الموظف للتغيير هو بناء متعدد الأوجه يتكون من الإيمان الفردي في فعالية التغيير، وملاءمة التغيير، ودعم الإدارة، والمنفعة

الشخصية ( Herold & et al ;2008;347). لذا تتبع أهمية الاستعداد للتغيير من مستوى الالتزام كونه حالة نفسية والتي تمثل التوجه طويل المدى، بما في ذلك مشاعر الارتباط والرغبة الجادة أو النية في الحفاظ على العلاقة، للأفضل أو للأسوأ، وبالتالي، يعرف الالتزام على أنه حالة نفسية تتبع من المكونات المعرفية والعاطفية، والتي تؤثر بشكل مباشر على مجموعة واسعة من السلوكيات في العلاقة المستمرة (Arriaga & Christopher : 2001;1129). وتبقى أهمية الاستعداد للتغيير من خلال التساؤل الذي يتم طرحه لماذا التغيير؟ وما هي العوامل والأسباب التي تدفع إلى التغيير؟ مع ضرورة التأكيد على أن سؤال لماذا يعد متطلباً سابقاً لي ما "الذي يجب تغييره؟" " وكيف يتم تغييره؟" (الطائفة: 2022, 52). وهناك بعض العوامل التي تزيد من الرغبة بالتغيير وتعزز من أهميته ومنها حالة عدم الرضا بين العاملين عن المنظمة أو عن الوضع الحالي وهنا يتولد الاستعداد للتغيير والذي يستند إلى مدى الخبرة لدى المنظمة أو مدى الدعم من قبل الإدارة العليا أو الانفتاح في المنظمة للتغييرات الخارجية أو مدى اظهار المعلومات عن الوضع الراهن كذلك ما يعزز التغيير هو انظمته تعزيز أو اعاقه التغيير في المنظمة قد يكون لها أيضاً أثر عن حاجه المنظمة للتغيير ومنهم ما يرتبط بأصحاب المصلحة أو العاملين أو المستفيدين من الخدمات المنظمة (Herold & et al :2008;347).

### 3-2 أبعاد الاستعداد للتغيير

تم الاعتماد على مقياس متغير الاستعداد للتغيير والمتكون من ثلاثة أبعاد هي (الالتزام العاطفي والالتزام النية، الالتزام الإدراكي) (Bouckennooghe & Geert: 2008)

#### 1- الالتزام العاطفي

يعرف الالتزام العاطفي على أنه الإعجاب، والاستمتاع بالشركة، والشعور بالانتماء (Sui & Seyhmus : 2003;474). يعكس الالتزام العاطفي بشكل أفضل التوافق مع جهود التغيير أو الموقف الإيجابي تجاهها، وهو ما يشار إليه عادةً باسم "القبول" ومن المرجح أن يتأثر بسلوكيات القيادة (Herold & et al :2008;347). فالموظف الذي يتمتع بالالتزام العاطفي يسعد بأن يكون عضواً في المنظمة ولا يفكر في الاستقالة، كونه يعتقد في نفسه جزءاً من منظمة (Erat & et al :2017;224).

#### 2- الالتزام بالنية

وفي سياق التغيير، يتجاوز الالتزام في مجرد المواقف الإيجابية تجاه التغيير ليشمل النية لدعمه فضلاً عن الرغبة في العمل من أجل تنفيذه بنجاح. وبالتالي، فإن الالتزام بالتغيير يمثل توافقاً نفسياً مع التغيير أو ارتباطاً به، وليس مجرد انعكاس لميول إيجابية تجاهه، مثل الانفتاح عليه أو قبوله (Herold & et al :2008;347). أن استعداد الموظف للتغيير قد يؤثر بشكل إيجابي على شخصيته والمشاركة في جهود التغيير (Jundt et al: 2015;57).

#### 3- الالتزام الإدراكي أو المعرفي

الإدراك هو عملية تفكير يقوم بها الشخص لديه وعي أولي بالمحفزات، ثم يفكر في كيفية التصرف تجاهها (Tappin : 2014;154). لذا يميل تمكين القيادة إلى أن يكون لها تأثير أكبر عندما يرتبط بالخصائص الداخلية للموظفين أي أن خصائص الموظفين تحدد مدى فعالية ذلك من ادراك وعاطفة (Zhang & Jing :2014;152). كون يمثل الاستعداد المعرفي للتغيير الاسبقيات الإدراكية للسلوك والتي ترتبط بكيف يثمن ويدرك ويفهم الأفراد التغيير لان التغيير ليس فقط



حول كيف يتصرف الأفراد ولكن أيضا حول كيف يفكرون (Tappin : 2014;155). لذا فعملية الاستثمارات بالعلاقات العاطفية وهي التي تشكل الثقة القائمة على التأثير، إذ تتيح هذه الثقة للأفراد قبول الضعف في المواقف المحفوفة بالمخاطر وغير المؤكدة، لأنهم واثقون من قدرتهم على مشاركة الأفكار والمشاعر والصعوبات والمشكلات بحرية مع شركائهم الموثوق بهم، وسوف يتفاعل شركاؤهم الموثوق بهم باهتمام وبناء استعداد لأي تغيير (Zhang & Jing :2014;152).

### الإطار العملي

اعتمد البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS.

### أولاً: التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (2) ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كل المتغيرات في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل اتساق إجابات المستجيبين.

### جدول (2) نتائج التحليل الوصفي

Skewness	Kurtosis	Standard Deviation	Mean	Item
0.02	-0.141	0.561	4.193	LAS1
-0.078	-0.333	0.587	4.205	LAS2
-0.03	-0.36	0.62	4.045	LAS3
-0.604	-0.27	0.841	4.069	LAS4
-1.307	1.411	0.829	4.17	LAS5
-0.38	-0.382	0.72	4.125	LAS6
-0.643	0.323	0.79	3.966	LAS7
-1.077	1.23	1.009	3.932	LAS8
-0.83	1.237	0.807	4.091	LAS9
-0.131	-0.839	0.928	3.659	LAS10
-0.207	-0.469	0.715	4.011	LAS11
-0.084	-1.021	0.713	4.057	LAS12
-1.227	1.517	0.801	4.08	LDS1
-0.464	0.021	0.89	3.841	LDS2
-0.601	-0.004	0.752	4.159	LDS3
-0.975	1.417	0.885	3.886	LDS4

-1.189	1.572	0.837	4.125	LDS5
-0.688	0.618	0.915	3.807	LDS6
-0.907	1.493	0.86	3.852	KWC1
-0.745	0.013	0.805	4.182	KWC2
-0.839	1.184	0.812	4.102	KWC3
-1.054	1.884	0.865	4.045	KWC4
-1.292	1.131	0.819	4.148	RE1
-1.393	1.434	0.934	4.057	RE2
-1.423	1.487	0.824	4.159	RE3
-1.109	1.296	0.714	4.216	RI1
-0.833	0.697	0.939	3.875	RI2
-1.358	1.532	0.807	4.091	RI3
-1.077	1.276	1.003	3.92	RC1
-0.734	0.293	0.798	4.102	RC2
-1.174	1.736	0.904	3.977	RC3

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

#### ثانياً: تقييم أداة القياس

يهدف تقييم أداة القياس إلى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم أداة القياس في أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقاً لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7
  2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6
  3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثالية 0.7
  4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5
- من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم بناء أنموذج القياس والذي يستعرض نتائجه الجدول (3) في أدناه.

#### جدول (4) نتائج اختبار أداة القياس

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
LAS1	0.757	0.791	0.856	0.546
LAS2	0.748			
LAS3	0.776			
LAS4	0.772			
LAS5	0.781			
LAS6	0.714			
LAS7	0.862			
LAS8	0.883			
LAS9	0.848			
LAS10	0.742			

			0.847	LAS11
			0.862	LAS12
0.686	0.916	0.886	0.863	LDS1
			0.835	LDS2
			0.806	LDS3
			0.821	LDS4
			0.828	LDS5
			0.853	LDS6
			0.717	0.926
0.806	KWC2			
0.779	KWC3			
0.843	KWC4			
0.704	0.922	0.894	0.894	RE1
			0.907	RE2
			0.785	RE3
0.745	0.936	0.914	0.796	RI1
			0.721	RI2
			0.815	RI3
0.738	0.934	0.847	0.892	RC1
			0.873	RC2
			0.883	RC3

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

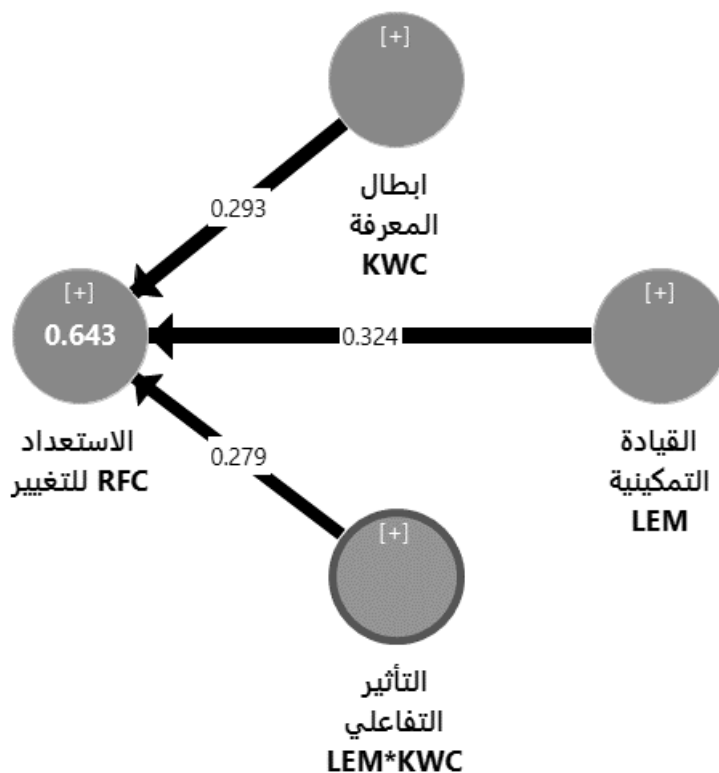
يستعرض الجدول (3) نتائج تقييم نموذج القياس والذي يظهر تحقيق كافة الفقرات والأبعاد للحد الأدنى من المعايير الخاصة بتقييم أداة القياس وفقاً لـ (Hair et al., 2017).

### ثالثاً: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

لقد تضمن البحث الفرضيتين الاتيتين:

- الفرضية الأولى (H1) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي للقيادة التمكينية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
- الفرضية الثانية (H2) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير لدى العاملين

لغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء نموذج المسار كما يظهر في الشكل (3) والذي يستعرض نتائجه الجدول (5) ادناه.



شكل (3) انموذج المسار للفرضيتين الرئيسيتين

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (5) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

المعدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
0.639	0.643	قبول	0	6.451	0.324	LEM → RFC	H1
		قبول	0	4.214	0.279	LEM*KWC → RFC	H2

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

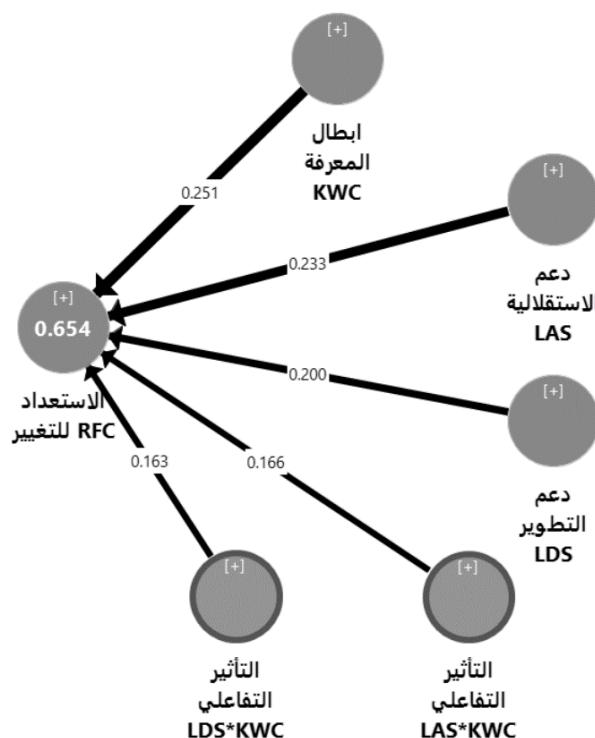
يستعرض الجدول (5) معاملات المسار والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معاملات المسار لكلا الفرضيتين الرئيسيتين تتوافق مع الحدود المقبولة لقيم t و p فانه يتم قبولهما، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية في الاستعداد للتغيير، كذلك يؤدي متغير أبطال المعرفة دوراً تفاعلياً في هذه العلاقة. أما بالنسبة لمعامل التحديد المُعدل فقد بلغ 0.639 وهذا يشير إلى أن أنموذج البحث يفسر المتغير التابع (الاستعداد للتغيير) بنسبة 63% وباقي النسبة هي متغيرات لم تتناولها الدراسة.

#### رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية

لقد تضمن البحث الفرضيتين الاتيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي لدعم الاستقلالية في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.

- الفرضية الفرعية الثانية (H1b) يوجد تأثير مباشر معنوي إيجابي لدعم التطوير في الاستعداد للتغيير لدى العاملين.
  - الفرضية الفرعية الثالثة (H2a) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين دعم الاستقلالية والاستعداد للتغيير لدى العاملين
  - الفرضية الفرعية الرابعة (H2b) يوجد تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين دعم التطوير والاستعداد للتغيير لدى العاملين
- لغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار كما يظهر في الشكل (4) والذي يستعرض نتائجه الجدول (5) ادناه.



شكل (4) انموذج المسار للفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
0.634	0.654	قبول	0	4.521	0.223	LAS → RFC	H1a
		قبول	0	4.021	0.200	LDS → RFC	H1b
		قبول	0.016	2.412	0.166	LAS*KWC → RFC	H2a
		قبول	0.028	2.315	0.163	LDS*KWC → RFC	H2b

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يستعرض الجدول (5) معاملات المسار والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معاملات المسار للفرضيات كافة تتوافق مع الحدود المقبولة لقيم t

p فإنه يتم قبولها، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ رئيسة 0.634 وهذا يشير إلى أن الأبعاد مجتمعة تفسر الاستعداد للتغيير بنسبة 63% وبقية النسبة هي عوامل لم يتناولها البحث.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. أثبتت الجهود العلمية المتعلقة بموضوع البحث أن هنالك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر البحث، وأن ذلك يعطي أهمية لنوع الدراسة وميدان الدراسة.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي توافر متغيرات البحث في مجموعة وارث التربوية وأن ذلك يعزز إمكانيات تبني المنظمة لدعم الاستقلال وعدم التطوير ولما له من أهمية على عدم بناء أفراد يتسلحون بالمعرفة وكذلك تكيف الأفراد على عمليات الاستعداد للتغيير.
3. أظهرت نتائج البحث أن المنظمة عينة البحث تتوفر فيها أشخاص تتوافر فيهم خصائص أبطال المعرفة لذا نستنتج من ذلك أن هنالك فرصة في المنظمة في عملية دعم واستغلال تلك الطاقات.
4. تشير نتائج البحث إلى أن متغير القيادة التمكينية ذو تأثير معنوي إيجابي على الاستعداد للتغيير وأن ذلك يشير إلى أهمية أبعاد عناصر القيادة التمكينية ولما له من دور في بناء بيئة تنظيمية لها القدرة على التكيف مع التغيير.
5. تشير نتائج البحث إلى أن وجود تأثير تفاعلي معنوي إيجابي للأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير لدى العاملين وهذا يشير إلى امتلاك المنظمة قدرات على الاستعداد للتغيير لدى عاملها في حال كان هنالك توظيف ودعم إلى الاستقلال والتطوير في حال كان هنالك دور تفاعلي لأبطال المعرفة.

### ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على مجموعة الوارث الاهتمام أكثر في إعادة صياغة إستراتيجيات إدارة التغيير في مجموعتها لتتضمن تمكين القيادة كعامل أساس لأي عملية تغيير تنظيمية.
2. على مجموعة وارث التربوية الاستمرار بتبني ممارسات القيادة التمكينية لما لها من دور فعال في دعم استعداد العاملين نحو التغيير.
3. من الضروري البحث في سبل دعم أبطال المعرفة وذلك للدور الحيوي الذي يلعبونه في دعم جهود التغيير والمواكبة التكنولوجية التي تقوم بها منظمات الأعمال.
4. ضرورة تصميم نظام حوافز يركز على مكافئة كل من يقوم بدور بطل المعرفة ويساهم في دعم عمليات التغيير التي تسعى إليها إدارة المنظمة.
5. يجب توفير مساحة من الاستقلالية تمكن الأفراد العاملين من التحرك بحرية باتجاه الإبداع في العمل وإيجاد طرق مبتكرة لإنجاز العمل والتي من الممكن أن تزيد من قدرات الأفراد العاملين من التكيف مع التغيير الذي قد يحصل في المنظمة.

## المصادر References

- 1- الطائية، منى حيدر عبد الجبار. "قياس الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي من خلال الخصائص الشخصية: مدخل إدارة الازمات: بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في الجامعة التقنية الوسطى ". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية , العدد (25) , 2022, ص 47-62.
- 2- Al-Damee, Waleed Abbas Jaber, and Hayder Jerrl Mohsln. (2020) " The role of empowering leadership in enhancing strategic cohesion."
- 3- Amundsen, Stein, and oyvind L. Martinsen. (2014). "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale." *The leadership quarterly* 25(3) ,487-511.
- 4- Arriaga, Ximena B., and Christopher R. Agnew. (2001). "Being committed: Affective, cognitive, and conative components of relationship commitment." *Personality and social psychology bulletin* 27(9),1190-1203.
- 5- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., ... & Decramer, A. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392.
- 6- Bäcklander, Gisela. (2019). "Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership." *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42-60.
- 7- Bouckenooghe, Dave, and Geert Devos. (2008). " Psychological climate change as a critical motivating factor for readiness for change." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2008. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management,.
- 8- Erat, Serhat, Hakan Kitapci, and Pınar ÇÖMEZ. (2017). "The effect of organizational loads on work stress, emotional commitment, and turnover intention." *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 221-231.
- 9- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 10- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- 11- Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 49-63.
- 12- Jundt, D.K., Shoss, M.K. and Huang, J.L. (2015), "Individual adaptive performance in organizations: a review", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 1, pp. 53-71.
- 13- Katsaros, Kleanthis K., Athanasios N. Tsirikas, and Georgia C. Kosta. (2020). "The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change." *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.
- 14- Kim, Minseo, and Terry A. Beehr. "Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?." (2018)." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- 15- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

- 16- Maleki, M. R., Gohari, R., & Ghorbanian, A. (2012). Relationship between Structural Empowering and Nurses' Readiness for Change. *Iran Journal of Nursing (2008-5923)*, 25(76).
- 17- Sui, Jun Jian, and Seyhmus Baloglu. (2003). "The role of emotional commitment in relationship marketing: An empirical investigation of a loyalty model for casinos." *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 470-489.
- 18- Tappin, Ruth Maria. (2014). *Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study*. Diss. Capella University.
- 19- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, and Bill McKelvey. (2007). "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era." *The leadership quarterly* 18(4), 298-318.
- 20- Venter, K., Erasmus, M., & Seale, I. (2015). Knowledge sharing for the development of service learning champions. *Journal for New Generation Sciences*, 13(2), 147-163.
- 21- Zhang, Xiaomeng, and Jing Zhou. (2014). "Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism." *Organizational behavior and human decision processes*, 124.2, 150-164.
- 22- Zhang, Xiaomeng, and Jing Zhou. (2014). "Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism.", *Organizational behavior and human decision processes*, 124(2), 150-164.