مجلة بحوث العلاقات العامة

Journal of PR research Middle East

الشرق الأوسط

معامل الاقتباس الدولي ICR لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م = ١,٥٦٩ معامل التأثير العربي لعام ٢٠٢٢م = ٢,١٢

معامل التأثير "أرسيف" لعام ٢٠٢٢م = ٠,٥٨٣٣

دورية علمية محكمة بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة - السنة العاشرة - العدد الثاني والأربعون - الجزء الثاني - أكتوبر / ديسمبر ٢٠٢٢م

بحوث باللغة العربية:

- أفلام الرعب وتأثيرها على السلوك العدواني للأطفال من ٩-١٢ سنة: دراسة ميدانية
  أ.م.د. سعاد محمد المصري (جامعة كفر الشيخ) ... ص٣٧٩
- العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي:
  دراسة ميدانية على شركات المحمول العاملة في مصر
  د. نعم محي الدين عبد الغفار (المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث) ... ص٤٣٧
- تقييم فاعلية عناصر الموقع الإلكتروني للمنظمة كأداة اتصالية من أدوات العلاقات العامة:
  دراسة تحليلية بالتطبيق على عينة من الوزارات في المملكة العربية السعودية
  د. عيسى بن صالح الكثيري (جامعة الملك عبد العزيز) ... ص٥٠٩
- إدراك الصحفيين لمعايير السلامة المهنية والأمن الرقمي وتطبيقهم لها
  د. هالة حمدي غرابة (معهد الجزيرة العالي للإعلام وعلوم الاتصال) ... ص٥٤٩
- العوامل المؤثرة في قبول ممارسي العلاقات العامة واستخدامهم للتطبيقات الرقمية: دراسة ميدانية في ضوء النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها(UTAUT)
  د. هديل بنت علي بن صالح اليحيى (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) ... ص٥٨٣
- إدراك الشباب لتأثيرية المضامين المقدمة عبر حسابات المؤثرين بمواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمدركاتهم الاجتماعية: دراسة ميدانية في ضوء نظريتي تأثر الشخص الثالث والواقع المدرك
  د. سمر إبراهيم عثمان (جامعة بورسعيد) ... ص٦٢١
- التحليل السيميولوجي لكاريكاتور العنف الأسري بالمواقع الصحفية: اليوم السابع نموذجًا
  د. حنان عبد الله عبد الصمد (جامعة المنصورة) ... ص٦٨١
- دور العلاقات العامَّة الرَّقْمِيَّة في تعزيز القوة الناعمة السُّعُودِيَّة من خلال مركز الاتصال والإعلام الجديد بوزارة الخارجية
  فيصل هلال الهذلي (جامعة أم القرى)
  صالح عبد الحفيظ بن عبد الرحمن سعيد (جامعة أم القرى) ... ص٧٢٥

(ISSN 2314-8721)
الشبكة القومية للمعلومات العلمية والتكنولوجية
(ENSTINET)
بتصريح من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر
رقم الإيداع بدار الكتب: ٢٠١٩/٢٤٣٨٠

جميع الحقوق محفوظة ٢٠٢٢ @ APRA

الوكالة العربية للعلاقات العامة
www.jprr.epra.org.eg

Journal of PR esearch
Middle East

مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط
(JPRR.ME)

دورية علمية محكمة

العدد الثاني والأربعون - الجزء الثاني - السنة العاشرة - أكتوبر/ديسمبر ٢٠٢٢م

مؤسسها
ورئيس مجلس الإدارة

د. حاتم محمد عاطف
رئيس EPRA

رئيس التحرير

أ.د. علي السيد عجوة
أستاذ العلاقات العامة والعميد
الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة
رئيس اللجنة العلمية بـ EPRA

مدير التحرير

أ.د. محمد معوض إبراهيم
أستاذ الإعلام بجامعة عين شمس
والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة سيناء
رئيس اللجنة الاستشارية بـ EPRA

مساعدو التحرير

أ.د. رزق سعد عبد المعطي
أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام والألسن
جامعة مصر الدولية

أ.د. محمد حسن العامري
أستاذ ورئيس قسم العلاقات العامة
كلية الإعلام - جامعة بغداد

أ.م.د. ثريا محمد السنوسي
أستاذ مشارك بكلية الاتصال
جامعة الشارقة

أ.م.د. فؤاد علي سعدان
أستاذ العلاقات العامة المشارك
كلية الإعلام - جامعة صنعاء

د. نصر الدين عبد القادر عثمان
أستاذ العلاقات العامة المساعد في كلية الإعلام
جامعة عجمان

مدير العلاقات العامة

المستشار/ السعيد سالم خليل

التدقيق اللغوي

علي حسين الميهي
سيد أحمد شريف
مدققا اللغة العربية

المراسلات

الجمعية المصرية للعلاقات العامة
جمهورية مصر العربية - الجيزة - الدقي
بين السرايات – ١ شارع محمد الزغبي
إصدارات الوكالة العربية للعلاقات العامة
جمهورية مصر العربية - المنوفية - شبين الكوم
رمز بريدي: ٣٢١١١ - صندوق بريدي: ٦٦
Mobile: +201141514157
Fax: +20482310073 Tel : +2237620818
www.jprr.epra.org.eg
Email: jprr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

الهيئة الاستشارية

أ.د. علي السيد عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة المتفرغ والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

Prof. Dr. Thomas A. Bauer (Austria)
Professor of Mass Communication at the University of Vienna

أ.د. ياس خضير البياتي (العراق)
أستاذ الإعلام بجامعة بغداد ووكيل عميد كلية المعلومات والإعلام والعلوم الإنسانية
جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د. محمد معوض إبراهيم (مصر)
أستاذ الإعلام المتفرغ بجامعة عين شمس والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة سيناء

أ.د. عبد الرحمن بن حمود العناد (السعودية)
أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. محمود يوسف مصطفى عبده (مصر)
أستاذ العلاقات العامة والوكيل الأسبق لكلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة القاهرة

أ.د. سامي عبد الرؤوف محمد طايع (مصر)
أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

أ.د. شريف درويش مصطفى اللبان (مصر)
أستاذ الصحافة – وكيل كلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة سابقًا - جامعة القاهرة

أ.د. جمال عبد الحي عمر النجار (مصر)
أستاذ الإعلام بكلية الدراسات الإسلامية للبنات - جامعة الأزهر

أ.د. عابدين الدردير الشريف (ليبيا)
أستاذ الإعلام وعميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الزيتونة - ليبيا

أ.د. عثمان بن محمد العربي (السعودية)
أستاذ العلاقات العامة والرئيس الأسبق لقسم الإعلام بكلية الآداب - جامعة الملك سعود

أ.د. وليد فتح الله مصطفى بركات (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون ووكيل كلية الإعلام لشئون التعليم والطلاب سابقًا - جامعة القاهرة

أ.د. تحسين منصور رشيد منصور (الأردن)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام - جامعة اليرموك

أ.د. علي قسايسية (الجزائر)
أستاذ دراسات الجمهور والتشريعات الإعلامية بكلية علوم الإعلام والاتصال – جامعة الجزائر ٣

أ.د. رضوان بو جمعة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بقسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر

أ.د. هشام محمد عباس زكريا (السودان)
أستاذ الإعلام وعميد كلية الاتصال بالجامعة القاسمية بالشارقة - العميد السابق لكلية تنمية المجتمع في جامعة وادي النيل بالسودان

أ.د. عبد الملك ردمان الدناني (اليمن)
أستاذ الإعلام بجامعة الإمارات للتكنولوجيا

** الأسماء مرتبة وفقًا لتاريخ الحصول على درجة أستاذ جامعي.

جميع حقوق الطبع محفوظة.

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة
للوكالة العربية للعلاقات العامة

لا يجوز، دون الحصول على إذن خطي من الناشر، استخدام أي من المواد التي تتضمنها هذه المجلة، أو استنساخها أو نقلها، كليًّا أو جزئيًّا، في أي شكل وبأية وسيلة، سواء بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوجرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، وتطبق جميع الشروط والأحكام والقوانين الدولية فيما يتعلق بانتهاك حقوق النشر والطبع للنسخة المطبوعة أو الإلكترونية.

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة
(ISSN 2314-8721)

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية
(ISSN 2314-873X)

الشبكة القومية المصرية للمعلومات العلمية والتكنولوجية
(ENSTINET)
بتصريح من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر
رقم الإيداع: ٢٤٣٨٠/ ٢٠١٩

ولتقديم طلب الحصول على هذا الإذن والمزيد من الاستفسارات، يرجى الاتصال برئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للعلاقات العامة (الوكيل المفوض للوكالة العربية للعلاقات العامة) على العنوان الآتي:

APRA Publications
Al Arabia Public Relations Agency, Egypt, Menofia, Shebin El-Kom
Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
Postal code: 32111 Post Box: 66
Or
Egyptian Public Relations Association, Egypt, Giza,
Dokki, Ben Elsarayat -1 Mohamed Alzoghby st. of Ahmed Elzayat St.

بريد إلكتروني: jprr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

موقع ويب: www.jprr.epra.org.eg - www.apr.agency

الهاتف : 818- 02-376-20 (+2) - 151- 14- 15- 0114 (+2) - 157- 14- 15- 0114 (+2)

فاكس : 73- 00-231-048 (+2)

المجلة مفهرسة ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية التالية:

مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط

Journal of Public Relations Research Middle East

التعريف بالمجلة:

مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط دورية علمية تنشر أبحاثًا متخصصة في العلاقات العامة وعلوم الإعلام والاتصال، بعد أن تقوم بتحكيمها من قِبَل عدد من الأساتذة المتخصصين في نفس المجال، بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة، أول جمعية علمية مصرية متخصصة في العلاقات العامة (عضو شبكة الجمعيات العلمية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة).

والمجلة ضمن مطبوعات الوكالة العربية للعلاقات العامة المتخصصة في التعليم والاستشارات العلمية والتدريب.

- المجلة معتمدة بتصريح من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر، ولها ترقيم دولي ورقم إيداع ومصنفة دوليًا لنسختها المطبوعة والإلكترونية من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة، كذلك مصنفة من لجنة الترقيات العلمية تخصص الإعلام بالمجلس الأعلى للجامعات في مصر.
- أول دورية علمية محكمة في التخصص على مستوى الوطن العربي والشرق الأوسط، وأول دورية علمية عربية في تخصص (الإعلام) تحصل على معامل التأثير العربي Arab Impact Factor بمعامل تأثير بنسبة ٢,١٢ في تقرير عام ٢٠٢٢م للمؤسسة الأمريكية " NSP نشر العلوم الطبيعية " برعاية اتحاد الجامعات العربية.
- المجلة فصلية تصدر كل ثلاثة أشهر خلال العام.
- تقبل المجلة نشر عروض الكتب والمؤتمرات وورش العمل والأحداث العلمية العربية والدولية.
- تقبل المجلة نشر إعلانات عن محركات بحث علمية أو دور نشر عربية أو أجنبية وفقًا لشروط خاصة يلتزم بها المعلن.
- يُقبل نشر البحوث الخاصة بالترقيات العلمية - وللباحثين المتقدمين لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه.
- يُقبل نشر ملخصات الرسائل العلمية التي نوقشت، ويُقبل نشر عروض الكتب العلمية المتخصصة في العلاقات العامة والإعلام، كذلك المقالات العلمية المتخصصة من أساتذة التخصص من أعضاء هيئة التدريس.

قواعد النشر:

- أن يكون البحث أصيلًا ولم يسبق نشره.
- تقبل البحوث باللغات: (العربية ـ الإنجليزية ـ الفرنسية) على أن يُكتب ملخص باللغة الإنجليزية للبحث في حدود صفحة واحدة إذا كان مكتوبًا باللغة العربية.
- أن يكون البحث في إطار الموضوعات التي تهتم بها المجلة في العلاقات العامة والإعلام والاتصالات التسويقية المتكاملة.
- تخضع البحوث العلمية المقدمة للمجلة للتحكيم ما لم تكن البحوث قد تم تقييمها من قِبَل اللجان والمجالس العلمية بالجهات الأكاديمية المعترف بها أو كانت جزءًا من رسالة أكاديمية نوقشت وتم منح صاحبها الدرجة العلمية.
- يُراعى اتباع الأسس العلمية الصحيحة في كتابة البحث العلمي ومراجعه، ويُراعى الكتابة ببنط (١٤) Simplified Arabic والعناوين الرئيسية والفرعية Bold في البحوث العربية، ونوع الخط Times New Roman في البحوث الإنجليزية، وهوامش الصفحة من جميع الجهات (٢,٥٤)،

ومسافة (١) بين السطور، أما عناوين الجداول (١١) بنوع خط Arial.

- يتم رصد المراجع في نهاية البحث وفقًا للمنهجية العلمية بأسلوب متسلسل وفقًا للإشارة إلى المرجع في متن البحث وفقًا لطريقة APA الأمريكية.
- يرسل الباحث نسخة إلكترونية من البحث بالبريد الإلكتروني بصيغة Word مصحوبة بسيرة ذاتية مختصرة عنه، وملخصين باللغة العربية والإنجليزية للبحث.
- في حالة قبول البحث للنشر بالمجلة يتم إخطار الباحث بخطاب رسمي بقبول البحث للنشر. أما في حالة عدم قبول البحث للنشر فيتم إخطار الباحث بخطاب رسمي وإرسال جزء من رسوم نشر البحث له في أسرع وقت.
- إذا تطلب البحث إجراء تعديل بسيط فيلتزم الباحث بإعادة إرسال البحث معدلًا خلال ١٥ يومًا من استلام ملاحظات التعديل، وإذا حدث تأخير منه فسيتم تأجيل نشر البحث للعدد التالي، أما إذا كان التعديل جذريًّا فيرسله الباحث بعد ٣٠ يومًا من إرسال الملاحظات له.
- يرسل الباحث مع البحث ما قيمته ٣٨٠٠ جنيه مصري للمصريين من داخل مصر، ومبلغ ٥٥٠$ للمصريين المقيمين بالخارج والأجانب، مع تخفيض (٢٠٪) لمن يحمل عضوية الزمالة العلمية للجمعية المصرية للعلاقات العامة من المصريين والجنسيات الأخرى. وتخفيض (٢٥٪) من الرسوم لطلبة الماجستير والدكتوراه. ولأي عدد من المرات خلال العام. يتم بعدها إخضاع البحث للتحكيم من قِبَل اللجنة العلمية.
- يتم رد نصف المبلغ للباحثين من داخل وخارج مصر في حالة رفض هيئة التحكيم البحث وإقرارهم بعدم صلاحيته للنشر بالمجلة.
- لا ترد الرسوم في حالة تراجع الباحث وسحبه للبحث من المجلة لتحكيمه ونشره في مجلة أخرى.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٤٠) صفحة A4– في حالة الزيادة تحتسب الصفحة بـ ٧٠ جنيهًا مصريًا للمصريين داخل مصر وللمقيمين بالخارج والأجانب١٠$.
- يُرسل للباحث عدد (٢) نسخة من المجلة بعد نشر بحثه، وعدد (٥) مستلة من البحث الخاص به.
- ملخص رسالة علمية (ماجستير) ٥٠٠ جنيهًا للمصريين ولغير المصريين ١٥٠$.
- ملخص رسالة علمية (الدكتوراه) ٦٠٠ جنيهًا للمصريين ولغير المصريين ١٨٠$. على ألا يزيد ملخص الرسالة عن ٨ صفحات.

ويتم تقديم خصم (١٠٪) لمن يشترك في عضوية الجمعية المصرية للعلاقات العامة. ويتم إرسال عدد

(١) نسخة من المجلة بعد النشر للباحث على عنوانه بالبريد الدولي.

- نشر عرض كتاب للمصريين ٧٠٠ جنيه ولغير المصريين ٣٠٠$، ويتم إرسال عدد (١) نسخ من المجلة بعد النشر لصاحب الكتاب على عنوانه بالبريد الدولي السريع. ويتم تقديم خصم (١٠٪) لمن يشترك في عضوية زمالة الجمعية المصرية للعلاقات العامة.
- بالنسبة لنشر عروض تنظيم ورش العمل والندوات من داخل مصر ٦٠٠ جنيه، ومن خارج مصر ٣٥٠$. بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- بالنسبة لنشر عروض المؤتمرات الدولية من داخل مصر ١٢٠٠ جنيهًا ومن خارج مصر ٤٥٠$ بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- جميع الآراء والنتائج البحثية تعبر عن أصحاب البحوث المقدمة وليس للجمعية المصرية للعلاقات العامة أو الوكالة العربية للعلاقات العامة أي دخل بها.
- تُرسل المشاركات باسم رئيس مجلس إدارة المجلة على عنوان الوكالة العربية للعلاقات العامة - جمهورية مصر العربية - المنوفية - شبين الكوم - تقاطع شارع صبري أبو علم مع شارع الأمين، رمز بريدي: ٣٢١١١ – صندوق بريدي: ٦٦، والبريد الإلكتروني المعتمد من المجلة jprr@epra.org.eg، أو البريد الإلكتروني لرئيس مجلس إدارة المجلة ceo@apr.agency بعد تسديد قيمة البحث وإرسال صورة الإيصال التي تفيد ذلك.

الافتتاحية

منذ بداية إصدارها في أكتوبر ـ ديسمبر من عام ٢٠١٣م، يتواصل صدور أعداد المجلة بانتظام، ليصدر منها واحد وأربعون عددًا بانتظام، تضم بحوثًا ورؤى علمية متعددة لأساتذة ومتخصصين وباحثين من مختلف دول العالم.

وبما أن المجلة أول دورية علمية محكمة في بحوث العلاقات العامة بالوطن العربي والشرق الأوسط ـ وهي تصدر بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة (عضو شبكة الجمعيات العلمية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة) ضمن مطبوعات الوكالة العربية للعلاقات العامة ـ وجد فيها الأساتذة الراغبون في تقديم إنتاجهم للمجتمع العلمي بكافة مستوياته ضالتهم المنشودة للنشر على النطاق العربي، وبعض الدول الأجنبية التي تصل إليها المجلة من خلال مندوبيها في هذه الدول، وكذلك من خلال موقعها الإلكتروني. فقد تحصَّلت المجلة على أول معامل تأثير عربي (AIF) للدوريات العلمية العربية المحكمة في تخصص (الإعلام) على مستوى الجامعات والمؤسسات العلمية التي تصدر محتوىً باللغة العربية بمعدل = ١.٣٤ في عام ٢٠١٦م، ومعدل ٢.١٢ في عام ٢٠٢٢م، والمعامل تابع لمؤسسة النشر الأمريكية العالمية (NSP) دار نشر العلوم الطبيعية Natural Publishing Sciences واتحاد الجامعات العربية. وكذلك نجحت المجلة في الحصول على معايير اعتماد معامل "أرسيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية والتي يبلغ عددها ٣١ معيارًا، وصنفت المجلة في عام ٢٠٢٢م ضمن الفئة "الأولى Q1" وهي الفئة الأعلى في تخصص الإعلام، والمجلة الأعلى على المستوى العربي للعام الثاني على التوالي، بمعامل تأثير= ٠.٥٨٣٣، كما تحصلت المجلة على معامل الاقتباس الدولي ICR لعام ٢٠٢٢/٢٠٢١م بقيمة= ١.٥٦٩.

كذلك تصدرت المجلة الدوريات العلمية المحكمة المتخصصة في التصنيف الأخير للمجلس الأعلى للجامعات في مصر، والذي اعتمدها في الدورة الحالية للجنة الترقيات العلمية تخصص "الإعلام" وتقييمها بـ (٧) درجات من (٧). وأصبحت المجلة متاحة على قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة"، وكذلك أصبحت المجلة ضمن قائمة المجلات العلمية المحكمة التي تصدر باللغة العربية المستوفية لمعايير الانضمام لقواعد البيانات العالمية، والتي تم مراجعتها من وحدة النشر بعمادة البحث العلمي بجامعة أم القرى.

والمجلة مفهرسة حاليًا ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية: (EBSCO HOST – دار المنظومة – العبيكان – معرفة).

وفي هذا العدد – الثاني والأربعين – من المجلة نقدم للباحثين في الدراسات الإعلامية والمهتمين بهذا المجال عددًا يضم بحوثًا ورؤى علمية للأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدين وكذلك الباحثين حول موضوع: "حملات العلاقات العامة والإعلان"؛ مقدمة للنشر العلمي بهدف تكوين رصيد للباحثين من أعضاء هيئة التدريس للتقدم للترقية، أو الباحثين لمناقشة الدكتوراه والماجستير.

ففي البداية وعلى صعيد البحوث الواردة بالجزء الأول من العدد "الثاني والأربعين" من المجلة، نجد من **السعودية** من جامعة الملك عبد العزيز بحثًا مشتركًا تحت عنوان:" دور العلاقات العامة الرقمية

عبر منصة تويتر في إقناع المواطنين بالاكتتاب العام في شركة أرامكو السعودية"، وهو مقدم من: **أ.م.د. آلاء بكر علي الشيخ**، من **السعودية، بدور علي غرم الله الغامدي**.

أما **أ.م.د. لبيبة عبد النبي إبراهيم**، من **مصر**، من جامعة حلوان، فقدَّمت دراسة بعنوان: "الشعبوية الرقمية للسياسي الإيطالي (ماتيو سالفيني): دراسة أثنوجرافية افتراضية".

ومن جامعة المنوفية، قدّم: **أم.د. طارق محمد الصعيدي**، من **مصر**، دراسة تحليلية مقارنة بعنوان: " الاتجاهات الحديثة في بحوث نظم التعلم الرقمي وفعاليتها في التعليم لتخصصات الإعلام".

ومن جامعة أم القرى قدّمتا **أ.م.د.عزة جلال حسين**، من **مصر**، **غادة خالد اللحياني**، من **السعودية**، دراسة بعنوان: "إعلانات الواقع المعزز بمواقع التواصل الاجتماعي ودورها في بناء الوعي بالعلامة التجارية لدى المستهلك السعودي: يوتيوب أنموذجًا".

وقدَّم **د. أسامة عبد الحميد محمد** من جامعة كفر الشيخ، من **مصر**، بحثًا بعنوان: "محددات مصداقية التقييمات الإلكترونية وعلاقتها بنية الشراء لدى المستهلكين: دراسة شبه تجريبية".

ومن جامعة حلوان نجد دراسة مسحية لـ **د. هبة الله صالح السيد**، من **مصر**، تحت عنوان: "عَلاقة تطبيقات أجهزة المحمول والهواتف الذكية بجودة الحياة لدى كبار السن".

ومن جامعة بني سويف، قدَّمت **د. منة الله كمال موسى دياب**، من **مصر**، بحثًا بعنوان: "ظاهرةُ "موك بانغ" عبر مِنصَّات التَّواصل الاجتماعيّ، وتأثيراتُها على ثقافةِ الاستهلاكِ الغذائيِّ في مصر: تحليلٌ نتنوغرافي في ضوءِ نموذج الاستخدامِ التَّعويضيّ للإنترنت".

وأخيرًا من جامعة الأزهر، قدَّم **د. رمضان إبراهيم محمد عطية**، من **مصر**، بحثًا بعنوان: تأثير المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق أبعاد التسويق الرقمي في المؤسسات المصرية: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات الإنتاجية".

أما الجزء الثاني من العدد "الثاني والأربعين" من المجلة يضم بحوثًا متنوعة، نجد من **مصر**، **أ.م.د. سعاد محمد المصري**، من جامعة كفر الشيخ، دراسة ميدانية بعنوان: "أفلام الرعب وتأثيرها على السلوك العدواني للأطفال من ٩-١٢ سنة".

وقدَّمت د. **نِعم محي الدين عبد الغفار**، من **مصر**، من المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث، دراسة ميدانية على شركات المحمول العاملة في **مصر** بعنوان: "العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي".

ومن جامعة الملك عبد العزيز، قدَّم **د. عيسى بن صالح الكثيري**، من **السعودية**، بحثًا بعنوان: "تقييم فاعلية عناصر الموقع الإلكتروني للمنظمة كأداة اتصالية من أدوات العلاقات العامة: دراسة تحليلية بالتطبيق على عينة من الوزارات في المملكة العربية السعودية".

ومن معهد الجزيرة العالي لعلوم الإعلام والاتصال، قدَّمت **د. هالة حمدي غرابة**، من **مصر**، بحثًا بعنوان: "إدراك الصحفيين لمعايير السلامة المهنية والأمن الرقمي وتطبيقهم لها".

ومن **السعودية**، من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قدَّمت **د. هديل بنت علي اليحيى** بحثًا بعنوان: "العوامل المؤثرة في قبول ممارسي العلاقات العامة واستخدامهم للتطبيقات الرقمية: دراسة ميدانية في ضوء النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامه (UTAUT) ".

ومن جامعة بورسعيد قدَّمت **د. سمر إبراهيم عثمان**، من **مصر**، دراسة ميدانية في ضوء نظريتي تأثر الشخص الثالث والواقع المدرك بعنوان: "إدراك الشباب لتأثيرية المضامين المقدمة عبر حسابات المؤثرين بمواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمدركاتهم الاجتماعية".

أما **د. حنان عبد الصمد**، من **مصر**، من جامعة المنصورة، قدمت بحثًا بعنوان: "التحليل السيميولوجي لكاريكاتور العنف الأسري بالمواقع الصحفية: اليوم السابع نموذجًا".

وأخيرًا من جامعة أم القرى، قدَّم كل من: **صالح الهلال الهذلي، صالح عبد الحفيظ سعيد** من **السعودية**، بحثًا مشتركًا بعنوان:"دور العلاقات العامَّة الرَّقْمِيَّة في تعزيز القوة الناعمة السُّعُودِيَّة من خلال مركز الاتصال والإعلام الجديد بوزارة الخارجية".

وهكذا فإن المجلة ترحب بالنشر فيها لمختلف الأجيال العلمية من جميع الدول. ومن المعلوم بالضرورة أن جيل الأساتذة وبحوثهم لا تخضع للتحكيم طبقًا لقواعد النشر العلمي المتبعة في المجلات العلمية.

أما البحوث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في التقدم للترقي للدرجة الأعلى والطلاب المسجلين لدرجتي الدكتوراه والماجستير فتخضع جميعها للتحكيم من قِبَل الأساتذة المتخصصين.

وجميع هذه البحوث والأوراق العلمية تعبر عن أصحابها دون تدخل من هيئة تحرير المجلة التي تحدد المحكمين وتقدم ملاحظاتهم إلى أصحاب البحوث الخاضعة للتحكيم لمراجعة التعديلات العلمية قبل النشر.

وأخيرًا وليس آخرًا ندعو الله أن يوفقنا لإثراء النشر العلمي في تخصص العلاقات العامة بشكل خاص والدراسات الإعلامية بشكل عام.

والله الموفق،

رئيس تحرير المجلة

أ.د. علي عجوة

العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول العاملة في مصر

إعداد

د. نِعم محيي الدين عبد الغفار أحمد (*)

(*) مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث.

العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول العاملة في مصر

د. نِعم محيي الدين عبد الغفار أحمد
Neam_mohy@cic-cairo.com
المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام الحديث

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة داخل الشركات محل الدراسة، وأهم مجالات التغيير التنظيمي المطبقة داخلها، بالإضافة إلى رصد دور الاتصالات في كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين ورصد أهم المعوقات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي والتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.

وتعتمد هذه الدراسة فيما يتعلق بدراسة أنماط القيادة على نموذج القيادة والتحكم الذي يتضمن ٥ أنماط أساسية: النمط الإقناعي المثالي، النمط السلطوي القهري، النمط الديموقراطي المتآلف، النمط التفويضي البيروقراطي، النمط التكيفي الانتهازي وذلك بناءً على بُعدين أساسيين وهما درجة اهتمام القائد بالمهمة/ الأفراد، درجة سيطرة القائد/ الموظف، أما فيما يتعلق بدراسة إدارة التغيير التنظيمي فتم الاعتماد على نموذج ميدان العمل أو تحليل مجال القوى الذي يقترح ثلاث مراحل لتنفيذ عملية التغيير، هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد.

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية. كما تعتمد الدراسة على المنهج المسحي والذي يعتبر من أنسب المناهج العلمية للدراسات الوصفية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات المحمول العاملة في مصر، وطبقت الدراسات الميدانية كما طبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٠٠ موظف تنوعت مستوياتهم الإدارية بين الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا. وتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة الميدانية على صحفية استقصاء موجهة إلى الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة الدنيا، والوسطى، والعليا.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية في:

- جاء نمط القيادة الديموقراطي المتآلف في مقدمة أنماط القيادة المتبعة داخل شركات الاتصالات العاملة في مصر بنسبة ٦١.٥٪ من وجهة نظر العاملين فيها، أما نمط القيادة التكيفي الانتهازي فكان من أقل أنماط القيادة اتباعًا بنسبة ٢٥٪.
- جاء مستوى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٨٤.٥٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا

لمشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٤٪، ٩٢٪ على الترتيب، وكانت شركة وي we من أقل الشركات تطبيقًا لمشروعات التغيير داخلها بنسبة ٧٤٪.

- جاء مدى تأييد العاملين لمشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة كبيرًا، وذلك بنسبة ٨٢٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر التي دعم العاملون بها مشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٠٪.
- وقعت مسئولية نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة في المقام الأول على أعضاء الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة نفسه بنسبة ٦٢.٥٪، أو عضو مكلف بذلك من أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٤٧.٥٪.
- جاءت زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية وسط المنافسين في مقدمة الأسباب والمبررات التي تقدم للعاملين من أجل الاقتناع بأهمية التغيير داخل الشركات، أما الفشل في بعض المجالات الوظيفية داخل الشركة، وترشيد النفقات من أجل التحكم في المصاريف، وانخفاض الروح المعنويَّة للعاملين وتدني الإنتاجية؛ فكانت من أقل الأسباب المقدمة لإقناع العاملين بمشروعات التغيير.
- جاءت الاجتماعات الرسمية لرئيس مجلس الإدارة، والمناقشات الجماعية مع رؤساء الأقسام، والدورات التدريبية في مقدمة الوسائل الاتصالية المواجهية التي يتم استخدامها لنشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٥٩.٥٪، ٥٦.٥٪، ٤٦.٥٪ على الترتيب.
- جاء التغيير في مجال الثقافة التنظيمية في مقدمة مجالات التغيير الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٦٠٪، أما التغيير في مجال الهيكل التنظيمي فكان من أقل مجالات التغيير تطبيقًا بنسبة ٥٣٪ من وجهة نظر العاملين.
- جاء دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا بنسبة ٥٥.٥٪، أما مرحلة إعادة التجميد فتقلص فيها دور الاتصال بنسبة ٥١.٥٪.
- جاءت استراتيجية التفاوض في مقدمة الاستراتيجيات المستخدمة في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بنسبة ٦٣.٥٪، أما الاستراتيجية التسلطية فكانت من أقل الاستراتيجيات استخدامًا داخل الشركات بنسبة ٤٨.٥٪.
- جاءت مقارنة التكاليف –من مال وجهد ووقت– بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير، وفقدان بعض التخصصات والصلاحيات في مقدمة أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة، أما انعدام الثقة في القائمين على التغيير، وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة فكانا من أقل أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، اتصالات إدارة التغيير التنظيمي، شركات المحمول.

مقدمة:

يشهد العالم تغييراتٍ سريعة في جميع المجالات؛ ونتيجة لذلك نجد أن ما يشغل المنظمات في الوقت الحالي هو كيفية التكيف مع ظروف البيئة التي تتميز بالديناميكية والسرعة، خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية، وارتفاع حِدَّة المنافسة بين المنظمات. ولكي تضمن المنظمة بقاءها فيجب عليها اتباع استراتيجية تغيير مخططة ومدروسة تمكِّنها من الوصول إلى أهدافها المرجوَّة بنجاح.

تُعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي؛ وذلك لأن نجاح المنظمات وبقاءها أصبح يعتمد على قدرة المديرين على إدارة وقيادة التغيير؛ أي إنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود مدير لديه رؤية مستقبلية منظمة، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة، ووضعه لاستراتيجيتها؛ لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة مهمة من بين الوظائف الإدارية الأخرى، وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه، وحُسن استغلاله لإمكاناتهم؛ من أجل الحصول على تعاونهم في إنجاز المهام المطلوبة، كما نجد المنظمات تسعى للتغيير المستمر لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتكيف معها، بدلًا من تجاهلها ومحاولة تجنبها، وفي هذه الحالة يشمل التغيير إحداث تحولات في الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، وتوزيع المهام والمسئوليات لمواجهة أحد الأمرين؛ إما ملاءمة أوضاع المنظمة الحالية للظروف التي تواجهها، وإما استخدام مجالات تنظيمية وأساليب جديدة تحقق من خلالها سبقًا في التغيير التنظيمي تختلف به عن غيرها من المنظمات الموجودة في البيئة المحيطة بها.

كما تعد إدارة التغيير أحد أهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية التي تساعد المنظمة على التكيف والاستجابة لما يحدث من تغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتشجيع العاملين على الابتكار، وتغيير أفكارهم للتوصل إلى أساليب واستراتيجيات جديدة من خلال الحوارات وجلسات العصف الذهني بين المديرين والعاملين، ومن هنا يمكن القول إن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على وجود اتصالات داخلية فعالة تبرز أسبابه ونتائجه المترتبة عليه؛ بما يضمن تقبُّل الأفراد والجماعات له، واقتناعهم به. كما تتطلب عملية التغيير قادةً مَهَرة، لديهم القدرة على الاتصال بفاعلية وكفاءة، وإدراك قدرة الاتصالات على مستوى المنظمة، واعتبار ذلك جزءًا من عملية التغيير، وأهم من هذا كله تفهُّم هؤلاء القادة أثر هذا التغيير على العاملين، وحُسن استخدام مهارات القيادة والاتصال المتوافرة لديهم؛ للتخفيف من القُوى المقيِّدة للتغيير والمقاوِمة له.

لذلك تحاول الدراسة التعرف على أنماط القيادة المتبعة داخل المنظمات محل الدراسة، ومدى تأثيرها في تحديد الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة التغيير التنظيمي بين العاملين.

الدراسات السابقة:

حظىَ موضوع القيادة وإدارة التغيير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مُرتَّبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم سيتم عرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المحور الأول: دراسات تناولت أنماط القيادة التنظيمية وتأثيرها داخل الشركات:

- ركزت الدراسة التي أجراها كل من (Hastyar Amin, Osman Durmaz, Salim Demir, 2021)[١] على كل نوع من أنواع القيادة، وأهمية القيادة، وتأثيراتها داخل المنظمات الحكومية، ووضحت نتائج الدراسة تفضيل التابعين لنمط القيادة التحويلية؛ لتحفيزها على تنمية معارفهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، ويساعدهم على تبني الخصائص القيادية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والروحية بمثابة آلية دعم لتحسين جودة وإيجابية بيئة العمل لكل من القادة والعاملين.
- هدفت الدراسة التي أجراها كل من (عامر ذياب، بصير خزعل، حيدر داود، ٢٠١٨م)[٢] إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه أنماط القيادة الإدارية (النمط الإخباري، النمط الإقناعي، النمط المشارك، النمط التفويضي) في جودة حياة العمل، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها ٥١ تدريسيًا، ووضحت نتائج الدراسة أن لأنماط القيادة الإدارية دورًا تأثيريًا في جودة حياة العمل على نحو عام، وعلى نحو خاص كان النمط التفويضي هو صاحب الأثر الأكبر في التبني من بين تلك الأنماط.
- هدفت دراسة (صباح بنوناس، ٢٠١٧م)[٣] إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاثة أنماط من أنماط القيادة، هي: نمط القيادة التحويلية التي تم قياسها من خلال أربعة أبعاد، هي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ونمط القيادة التبادلية التي تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل، وتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من ١٣٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي، ثم يليه نمط القيادة التبادلية، ثم نمط قيادة عدم التدخل، وأن مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، كما أوضحت الدراسة وجود تأثير ذى دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

- تناولت دراسة (ليلى بوعكاز، ٢٠١٦م)[٤] مدى تأثير النمط القيادي السائد (الديموقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) على الالتزام التنظيمي للموظف داخل مؤسسة الشئون الدينية والأوقاف، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على ٤٠ موظفًا إداريًا من إناث وذكور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي لدى العاملين لكل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- هدفت دراسة (جاسم يوسف، ٢٠١٧م)[٥] إلى التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها (الديموقراطي، الأوتوقراطي، التسيبى) وأثرها على الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٣٨ موظفًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاستقرار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية حسب المتغيرات الديموغرافية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير عدد سنوات الخبرة.
- هدفت دراسة (Rafaela Mendez, 2013)[٦] إلى تحليل أنماط القيادة (الديموقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مؤسسات البناء الصغيرة في بوبيلا بالمكسيك، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغت ٤٩ مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديموقراطي هو النمط القيادي السائد، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطية ونمط القيادة الحرة، والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والفعالية التنظيمية.
- هدفت دراسة (Delia Bosiok, 2013)[٧] إلى توضيح العلاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديموقراطية، الحرة) والإبداع بأبعاده المختلفة (توليد الأفكار، البحث عن التحدي، التوسع في المعرفة، البيئة)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١٤٠ فردًا من كلا الجنسين ممن لديهم مناصب قيادية على مستويات مختلفة، وفي مجموعة من المؤسسات المتنوعة من حيث طبيعة أنشطتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطية والأبعاد الثلاثة للإبداع: التوسع في المعرفة، والبحث عن التحدي، والبيئة، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وبُعدى الإبداع: توليد المعرفة، والتوسع في المعرفة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وبُعد التوسع في المعرفة، كما أثبتت النتائج

وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وبُعدى الإبداع: البحث عن التحدي، والبيئة.

- هدفت دراسة (وهيبة زوانى، عقيلة نزلى، ٢٠١٣م)[٨] إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) في مديرية اتصالات الجزائر، والعلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين، وتم الاعتماد على المقابلات المتعمقة التي تم إجراؤها مع عينة مكونة من ٢٥ عاملًا من كفاءات المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديموقراطي، الذي يميل نوعًا ما إلى المتسلط أحيانًا، حيث يهتم بتنمية كفاءة المرءوسين من ناحية الاتصال والتدريب، مع غياب كبير للحوافز؛ أي إن المرءوسين في هذه المؤسسة يفتقدون إلى الكفاءات.
- هدفت الدراسة التي أجراها (على عباس، ٢٠١٢م)[٩] إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرءوسين للقرارات وتنفيذها، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على ١١٩ موظفًا في شركة الكهرباء الوطنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديموقراطي له تأثير إيجابي مهم على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة، أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيًّا.

المحور الثانى: دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي

- هدفت دراسة (Dobrovic Jan, Timkova Veronika, 2017)[١٠] إلى التحقق من وجود علاقة بين العوامل التالية: (التخطيط للتغيير، والوقت اللازم لتنفيذ التغيير، والتحقق من التغيير) ونجاح التغييرات التنظيمية في المؤسسات السلوفاكية، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية من ٢٨٧ فردًا (مديرين وعاملين) يعملون في أنواع مختلفة من المؤسسات، ومن ضمن المشاركين في التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط للتغيير، والوقت اللازم لتنفيذ التغيير، والتحقق من التغيير وبين نجاح التغيير التنظيمي.
- سعت دراسة (Olajide Olubayo Thomas, 2014)[11] إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة، التغيير في ذوق العملاء) على الأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات النيجيرية، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قوامها ٣٠٠ عامل (مديرين، مشرفين، عاملين) من مؤسسة Airtel Nigeria في ولاية لاجوس، وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات في التكنولوجيا، وذوق العملاء، والقيادة؛ لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي.
- هدفت دراسة (يوسف العنزي، ٢٠١٣م)[١٢] إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتم الاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة

من ٢٨٠ مديرًا من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة الموارد البشرية، مدير البحث والتطوير)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده المختلفة في تعزيز فعالية الشركات محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بتوفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة، وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية.

المحور الثالث: دراسات تناولت أهمية الاتصال في إدراة التغيير التنظيمي:

- أوضحت دراسة (فازية خلفوني، ٢٠٢١م)[١٣] أن الاتصال الداخلي من أهم أنواع الاتصالات التي تستخدمها المنظمات في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي التي يمكن أن تنشأ بسبب رفض أو معارضة بعض أو كل الموظفين لفكرة إحداث تغييرات معينة على مستوى المنظمة؛ نتيجة تخوفهم من النتائج السلبية التي يمكن أن يخلفها تطبيق هذه الفكرة على أرض الواقع، فكلما كان الاتصال الداخلي فعالًا من حيث الاستخدام، ونجح في إيصال المعنى والغاية الحقيقية الإيجابية من وراء طرح اعتماد مشروع التغيير؛ قلَّت نسبة المقاومة من طرف الموظفين، وتشجعوا أكثر على المشاركة في تجسيد مشروع التغيير وتدعيمه ماديًّا ومعنويًّا؛ من أجل الاستفادة والعوائد المشتركة التي تخدم الجميع بدون استثناء.
- هدفت دراسة (فريدة جعالة، ٢٠١٣م)[١٤] إلى تحليل أهم مضامين التغيير التنظيمي ودور الاتصال الداخلي في إحداث التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى تقييم هذا الدور. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمه: أن تبني المنظمات مفاهيم التغيير التنظيمي يعتبر تصرفًا استباقيًّا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية؛ كاستراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ومع هذا هناك عدة عوائق لنجاح هذه العملية، أهمها: عدم اعتماد المؤسسات الجزائرية على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال، وكذا عدم مساهمتها في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير.
- هدفت دراسة (كمال برباوى، ٢٠١٣م)[١٥] إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة باعتباره واحدًا من أهم الطرق لتجميع الوسائل ولإنجاح التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال؛ والذي هو بمثابة عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين الأفراد.

المحور الرابع: دراسات تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي:

- سعت دراسة (سعيدة دوباخ، ٢٠١٨م)[١٦] إلى تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية المتمثلة في: نمط القيادة الديموقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي)، وكذا تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/ تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)؛ ومن ثَمَّ اختبار أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات داخل جامعة محمد خيضر بسكرة، وبناءً على نتائج الدراسة جاء نمط القيادة الديموقراطية في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الأخيرة، كما جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بُعد إدخال التغيير في المرتبة الأولى، يليه بُعد ترسيخ/ تثبيت التغيير في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الإعداد للتغيير، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على اختلافها على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- استكشفت دراسة (Uzmarasool Khan, 2016)[١٧] العلاقة بين التغيير التنظيمي الناجح والقيادة على أساس أنماط القيادة التي تتمتع بالرؤية: الديمقراطية، والتحويلية، وكذلك تحديد الأنماط والصفات التي ينبغي اتباعها لفعالية عملية التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات دون رؤية واضحة وأفكار جديدة يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى النجاح، وأن نمط القيادة الديموقراطي والتحويلي أمر ضروري لتحقيق مستوًى عالٍ من النجاح في إحداث التغيير التنظيمي، كما أن التغيير التنظيمي الناجح يعتمد على نمط القيادة والنهج المبتكر للقائد.
- هدفت دراسة (هبال عبد المالك، ٢٠١٦م)[١٨] إلى التعرف على طبيعة نمط القيادة المستخدم من قبل المديرين في مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة، ومدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١٨٥ عاملاً، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج سيادة نمط القيادة التسلطي في المؤسسة، وأبرزت وجود علاقة ارتباط عكسية بين مدى استخدام هذا النمط والتقدم في مراحل التغيير.
- وضحت دراسة (Moo Jun Hao, Rashad Yazdanifard, 2015)[19] مفهوم القيادة الفعالة، وكيف يمكن أن تُحدث تغييرًا إيجابيًّا يساعد المؤسسة على التحسين والابتكار في بيئة العمل، وكيف تؤثر القيادة على عوامل أخرى مثل: الثقة، والثقافة، والرؤية الواضحة في المؤسسة باعتبارها من العوامل التي تسهل التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة هي أحد العوامل الرئيسة في إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة، وتلعب دورًا في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير

التنظيمي، كما تساعد القيادة الفعالة على اكتساب ثقة العاملين؛ مما يسهل من أداء المهام الموكلة إليهم.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

١. ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي –بشكل كبير– على مجالاته، وهي: التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام، وتأثيره على الأداء التنظيمي وفعالية المنظمات، ولم يتم التركيز على أسباب ومبررات الإدارة العليا لنشر مشروعات التغيير، وأيضًا أسباب مقاومة العاملين لها، وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

٢. تناولت الدراسات العربية والأجنبية دور الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي بشكل عام، ولكن لم تعرض الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

٣. اتفقت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، وهي: النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل، وهذا ما يميز الدراسة الحالية التي اعتمدت على أنماط أخرى أكثر تفصيلًا، وهي: النمط الإقناعي المثالي، النمط السلطوي القهري، النمط الديموقراطي المتآلف، النمط التفويضي البيروقراطي، النمط التكيفي الانتهازي، ويحكمها بُعدان أساسيان، هما: درجة اهتمام القائد بالمهمة أو بالأفراد، ودرجة سيطرة القائد أو الموظف.

٤. تنوعت غالبية الدراسات السابقة ما بين دراسات تحليلية، مسحية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخدامًا بها، ومنهج دراسة الحالة، وكان أكثر الأدوات البحثية استخدامًا هو الاستقصاء، والمقابلات المتعمقة.

٥. طبقت غالبية الدراسات السابقة على مؤسسات تنتمي للقطاع البنكي، التعليمي، الصناعي، الخدمة في المجتمعات العربية (الجزائر، الكويت) والمجتمعات الغربية (المكسيك، سلوفاكيا).

٦. كانت غالبية عينات الدراسات السابقة العربية والأجنبية من المديرين والعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

٧. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أن القيادة الفعالة هي أحد العوامل الرئيسة في إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة، وتلعب دورًا في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير التنظيمي.

- **أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:**

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، والتعرف على المناهج والأدوات البحثية التي يتم الاعتماد عليها، واختيار النماذج العلمية المناسبة وتوظيفها في الدراسة.

تحديد المشكلة البحثية:

انطلاقًا من حالة عدم الاستقرار والسرعة التي تتسم بها البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة؛ مما أجبر قادة هذه المنظمات على تحريك وتحفيز عملية التغيير، واحتواء القوى المقاوِمة له؛ حتى تتماشى مع متطلبات هذه البيئة، ولعل نجاح مشروع التغيير يتطلب أسلوبًا قياديًّا ملائمًا يعتمد على استخدام الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للتأثير في سلوكيات العاملين، ودفعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة، وإقناعهم بأسباب وأهمية التغييرات التي سيتم إدخالها على المنظمة، ودورهم الفعال في تطبيقها؛ مما ينعكس إيجابيًّا على أداء المنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، وقاعدتها الجماهيرية، كما يجب إدارة عملية التغيير على مراحل؛ لأن إحداث التغيير دفعة واحدة قد يفوق إمكانات المنظمة أو العاملين، أو يصطدم بنسبة كبيرة من المقاوِمين له؛ مما يؤدي إلى فشل مشروع التغيير؛ لذا كانت إدارة اتصالات التغيير بنجاح من أهم التحديات التي تواجه القيادة الفعالة. ومن هنا تكمن المشكلة البحثية في: التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى المديرين داخل المنظمات محل الدراسة، ومدى تأثيرها على الاستراتيجيات والأساليب الاتصالية المستخدمة في إدارة عملية التغيير بين العاملين.

أهمية الدراسة:

١- تركز الدراسة على أهم نشاط في المؤسسة؛ وهي القيادة الإداري، والدور الذي تلعبه في إنجاح التغيير بالمؤسسة، خاصة أن العصر الذي نعيشه هو عصر التحولات والتغيرات المستمر؛ لذا يجب توفير قيادة كفؤة لمواكبة هذه التغيرات.

٢- تبحث هذه الدراسة في مدى تطبيق مجالات التغيير داخل الشركات؛ مما يساعد في التعرف على المجالات الأقل والأكثر تطبيقًا داخل الشركات، وتقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير.

٣- تساعد هذه الدراسة المديرين على تحديد أفضل الوسائل الاتصالية التي يمكن استخدامها في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، والتي تنعكس -بدورها- على بقاء واستمرارية الشركات.

٤- تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى البحوث السابقة التي تناولت مدى تأثير أنماط القيادة على عملية إدارة التغيير داخل المنظمات، ولكن من منظور اتصالي تم التركيز فيه على الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة التغيير، ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير.

٥- تساعد هذه الدراسة المديرين على تحديد الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في إدارة عملية التغيير التنظيمي بين العاملين؛ بما يؤثر -بشكل إيجابي- على فعالية الشركات، وارتفاع مستوى أدائها.

أهداف الدراسة:

١- التعرف على أنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل الشركات محل الدراسة.

٢- التعرف على أهم مجالات التغيير التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة.

٣- رصد دور الاتصالات داخل الشركات محل الدراسة في كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير التنظيمي.

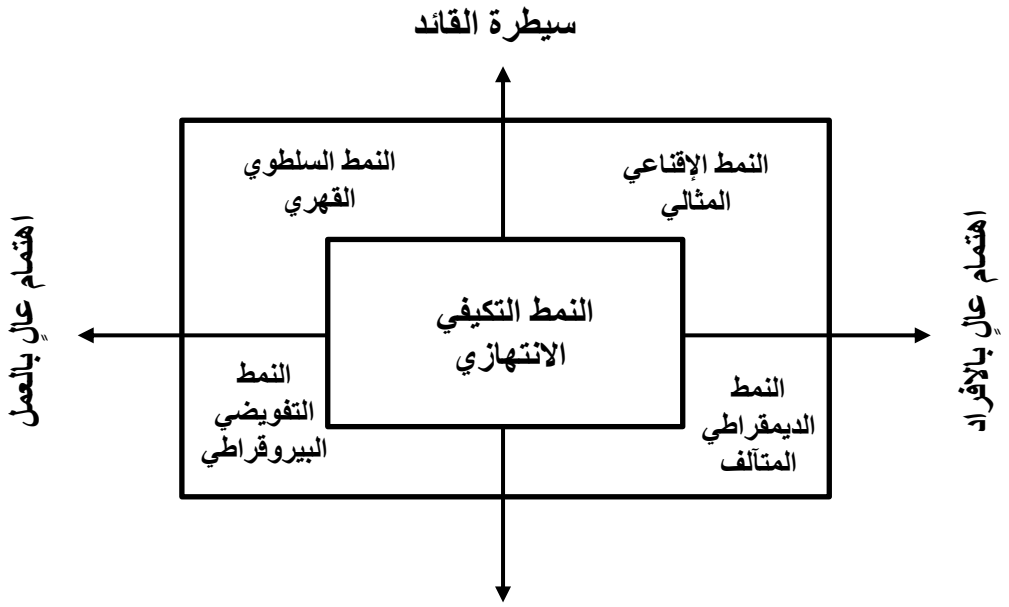
٤- التعرف على الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة.

٥- رصد أهم المعوقات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة.

٦- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.

- **النماذج العلمية التي ستعتمد عليها الدراسة:**

أولًا: فيما يتعلق بأنماط القيادة التنظيمية: سيتم الاعتماد على نموذج القيادة والتحكم الذي وضعه [٢٠] **Peter Drucker** كما هو موضح بالشكل التالي:



يتضح من الشكل السابق أن هناك خمسة أنماط أساسية للقيادة بناءً على بُعدين أساسيين، هما:

١- **درجة اهتمام القائد بالمهمة/ الأفراد:** تتراوح ما بين اهتمام القائد بتنفيذ المهام على حساب الأفراد، إلى مراعاة القائد للأفراد أثناء تأدية المهام.

٢- **درجة سيطرة القائد/ الموظف:** تتراوح ما بين ميل قائد الفريق للسيطرة المباشرة على الأشياء، أو السماح لفريقه بالسيطرة نوعًا ما.

النمط الأول: النمط السلطوي القهري (درجة اهتمام القائد بالعمل – درجة سيطرة القائد تكون مرتفعة):

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته؛ لأنه لا يثق بمرءوسيه؛ لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم ولا يسمع وجهات نظرهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيًا وصارمًا معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار

الأوامر والتعليمات التي تتناول التفاصيلَ كافةً، ويصر على إطاعة مرءوسيه له، كما لا يتصل بهم إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل؛ لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل.

النمط الثانى: النمط الإقناعي المثالي (درجة اهتمام القائد بالأفراد – درجة سيطرة القائد تكون مرتفعة):

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يُشرك فريقه من خلال التعاون، ويشرح كيفية تأدية المهام، ويحفز، ويشجع، ويستشير الآراء والاقتراحات، ويظل مسئولًا عن كل قرار، ويتسم بالمرونة في أسلوب إدارته، ويدعم مبادرات زملاء العمل، والاستقلالية، كما أنه يعرف كيف يلهم وينشِّط فريقه بفضل إبداعه وحماسه، ولكنه يضع فريقه تحت الضغط، ويعزز التغييرات، ويضع أهدافًا غير واقعية، ولا يأخذ الواقع في الاعتبار، ويخلط بين الابتكار والإبداع.

النمط الثالث: النمط المفوضي البيروقراطي (درجة اهتمام القائد بالعمل – درجة سيطرة الموظفين تكون مرتفعة):

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحدد القواعد والمهام والمسئوليات، ويخطط وينظم أنشطة الفريق، ويضع نظامًا لتتبُّع النشاط، ويفوِّض المهام والمسئوليات، ويمنح الاستقلالية والخطوات فقط عند الاقتضاء، ويعزز الاحترام المتبادل من خلال الخبرة،

كما أنه يعزل نفسه عن فريقه، ويفتقر إلى المشاركة في نقل القرارات، ويتواصل بشكل أساسي عن طريق البريد، ويكون صارمًا للغاية في تعريفه للأدوار والوظائف.

النمط الرابع: النمط الديموقراطي المتآلف (درجة اهتمام القائد بالأفراد – درجة سيطرة الموظفين تكون مرتفعة):

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يدعم العمل الجماعي، ويقدم مشاريع جماعية، ويستمع إلى تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى، ويشجع الفرق على التعبير بحُرية، ويأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية، ويعترف بكفاءات موظفيه ويزيدها، ويعزز بيئة عمل إيجابية، ويُشرك فريقه في اتخاذ القرار، كما أنه يحاول إخفاء حقيقة التسلسل الهرمي، ويفضل تلبية المتطلبات من أجل تجنب الخلافات، وغير واضح بشأن ما هو قابل للتفاوض وما هو غير قابل للتفاوض، ويسعى بشكل منهجى إلى الإجماع.

النمط الخامس: النمط التكيفي الانتهازي (درجة اهتمام القائد بالعمل/ الأفراد، درجة سيطرة القائد/ الموظف تكون متوسطة):

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يتكيف مع المواقف المختلفة، ويعمل في نهج التجربة والخطأ، ويُضفي الطابع الرسمي فقط على ما هو مطلوب، ويتفاوض حول الأهداف والأساليب، ويعزز كفاءات فريقه وأوجه تكاملها، ويظل عمليًّا، ويغتنم الفرص، ويبحث عن الفوز، كما أنه يحاول إيجاد حل وسط عندما يكون وقت اتخاذ القرار غير دقيق، ويغير دائمًا سلوكياته، ويستخدم ديمقراطية مزيفة، ولا يضفي الطابع الرسمي بشكل كافٍ على الممارسات، ويتحدث بدلًا من الأفعال، ولا يأخذ التزامات واضحة.

ثانيًا: فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي:[٢١]

سيتم الاعتماد على نموذج ***Kurt lewin*** الذي يسمى نموذج "ميدان العمل أو تحليل مجال القوى"، ويقترح لوين ثلاث مراحل لتنفيذ عملية التغيير، هي:

مرحلة إذابة الجليد:	مرحلة التغيير:	مرحلة إعادة التجميد:
➢ إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. ➢ تقليص المقاومة للتغيير.	➢ تغيير فى واجبات وأداء الأفراد. ➢ تغيير البناء التنظيمي. ➢ تغيير التقنيات.	➢ تعزيز النتائج وتقييمها. ➢ إجراء التعديلات اللازمة.

١- مرحلة إذابة الجليد:

- في هذه المرحلة تتم إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والسلوكيات القديمة واستبدالها بأخرى جديدة، وتعتبر من أهم مراحل إدارة عملية التغيير في هذا النموذج، ويكون الهدف الأساسي من هذه المرحلة ضرورة إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة تلغي وتستبعد المعارف والاتجاهات السابقة.
- يتمثل دور الاتصال في هذه المرحلة في دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير، وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة، وانخفاض الحصة السوقية)، أو الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل، وتوزيع السلطات والمسئوليات، أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) والتي تحتم إحداث تغيير جزئي أو كلى داخل المنظمة، ويمكن أيضًا إذابة الاتصال للجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تُظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية.

٢- مرحلة التغيير:

- يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب ومهارات ومعارف جديدة، إذ يسلك سلوكًا جديدًا، أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أو تعديل في الواجبات والمهام، والتقنيات، والهيكل التنظيمي، وتتطلب هذه المرحلة الاستعانة بوسيط التغيير، وعدم الإسراع في إحداث التغيير؛ لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير.
- إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كيفية إحداث التغيير، وسبل تحقيق الأهداف المرجوة التي تتطلبها المرحلة الجديدة عن طريق الإعلان عن محتوى التغيير، وأسبابه، ونتائجه المتوقعة؛ مما يؤدي إلى التخفيض من حالة عدم التأكد والغموض، وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير، وتمكينهم من عمل التغيير المطلوب.

٣- مرحلة إعادة التجميد:

- في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكتسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة يتم إدماجه في الممارسات الفعلية؛ أي تثبيت التغيير واستقراره، وهنا يجب على الإدارة أن تعطى الفرصة

الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة تعزيز السلوكيات الإيجابية؛ حتى يستمر الأفراد في هذا السلوك برغبة ورضًا تام.

- يعطي الاتصال دورًا كبيرًا في هذه المرحلة في تثبيت التغيير، والحفاظ على ما تم عمله، وعلى المكاسب الناتجة عنه، ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها، والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير، وتطوير أنظمة حوافز لهم، كما سيكون دور الاتصال في هذه المرحلة حاسمًا؛ لأنه يهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يمارسونها قبل إحداث التغيير وتبنى سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم.
- **<u>أوجه الإفادة من النماذج العلمية السابقة:</u>**

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة أسئلة استمارة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات هذه الدراسة وأيضًا في تحديد وصياغة الفروض العلمية الخاصة بهذه الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

١. ما أنماط القيادة التنظيمية السائدة داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما مدى تأييد العاملين لمشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة؟
٣. مَن المسئول عن نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة؟
٤. ما أسباب ومبررات الإدارة العليا لنشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة؟
٥. ما الوسائل الاتصالية التي يتم استخدامها داخل الشركات محل الدراسة لنشر مشروعات التغيير بين العاملين؟
٦. ما مجالات التغيير التنظيمي التي تتم داخل الشركات محل الدراسة من منظور العاملين؟
٧. ما دور الاتصال خلال مراحل إدارة التغيير داخل الشركات محل الدراسة؟
٨. ما الاستراتيجيات الاتصالية التي يتم استخدامُها في نشر مشروعات التغيير بين العاملين؟
٩. ما أسباب مقاومة العاملين لمشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة؟

فروض الدراسة:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الإداري للعاملين في اختيار نمط القيادة السائد داخل الشركات محل الدراسة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق مجالات التغيير التنظيمي.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة والاستراتيجيات المستخدمة في نشر مشروعات التغيير.

- **الإجراءات المنهجية للدراسة:**

نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف وتحليل أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات محل الدراسة، ومدى تأثيرها في اختيار الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الذي يعتبر من أنسب المناهج العلمية ملاءمةً للدراسات الوصفية، وهو المنهج الذي يستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات، ومصدرها، وطرق الحصول عليها[٢٢].

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثَّلَ مجتمع الدراسة في شركات المحمول العاملة في مصر، كما طبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٠٠ موظف تنوعت مستوياتهم الإدارية بين الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا.

أسباب اختيار العينة:

تم اختيار العينة لتمثل قطاع كامل من الشركات الخدمية العاملة في مصر وهي شركات الاتصالات الخاصة بالهواتف المحمولة كالآتي:

أولاً: شركة فودافون

ثانيًا : شركة أورانج

ثالثًا: شركة اتصالات

رابعًا : شركة وي we

وفيما يتعلق بطريقه سحب العينة فتم الاعتماد على العينة "المتاحة" من الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة الدنيا، والوسطى، والعليا داخل الشركات محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

تم تصميم صحيفة استقصاء موجهة إلى الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة الدنيا، والوسطى، والعليا، وتم تطبيقها خلال الفترة من مايو ٢٠٢٢م إلى يوليو ٢٠٢٢م.

وفيما يلي توصيف لعيِّنة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية:

جدول رقم (١)

المتغير	الشركة / المدى		فودافون (ن=٥٠)	أورانج (ن=٥٠)	وي we (ن=٥٠)	اتصالات (ن=٥٠)	الإجمالي (ن=٢٠٠)
المستوى الوظيفي	عضو إدارة دُنيا (موظف إدارى)	ك	٢٢	٢٦	٢١	٢٠	٨٩
		%	٪١١.٠	٪١٣.٠	٪١٠.٥	٪١٠.٠	٪٤٤.٥
	عضو إدارة وسطى (رئيس قسم)	ك	١٨	١٣	١٩	٢٠	٧٠
		%	٪٩.٠	٪٦.٥	٪٩.٥	٪١٠.٠	٪٣٥.٠
	عضو إدارة عُليا (مدير عام)	ك	١٠	١١	١٠	١٠	٤١
		%	٪٥.٠	٪٥.٥	٪٥.٠	٪٥.٠	٪٢٠.٥
النوع	ذكر	ك	٣١	٢٢	٣٥	٢٧	١١٥
		%	٪١٥.٥	٪١١.٠	٪١٧.٥	٪١٣.٥	٪٥٧.٥
	أنثى	ك	١٩	٢٨	١٥	٢٣	٨٥
		%	٪٩.٥	٪١٤.٠	٪٧.٥	٪١١.٥	٪٤٢.٥
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	ك	٢٩	٢٦	٢٥	١٦	٩٦
		%	٪١٤.٥	٪١٣.٠	٪١٢.٥	٪٨.٠	٪٤٨.٠
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	ك	١٥	١٨	٢٣	٢١	٧٧
		%	٪٧.٥	٪٩.٠	٪١١.٥	٪١٠.٥	٪٣٨.٥
	أكثر من ٢٠ سنة	ك	٦	٦	٢	١٣	٢٧
		%	٪٣.٠	٪٣.٠	٪١.٠	٪٦.٥	٪١٣.٥

اختبارات الصدق والثبات:

- يعد اختبار الصدق أداة تقيس فعلاً ما يراد قياسه ويرتبط بالصراحة والأمانة وصدق المحتوى وصلاحية الأداة أو المقياس الذي يستخدمه الباحث لقياس ما ينبغي قياسه، وقد تم تحقيق ذلك في الدراسة الحالية من خلال تحديد فئات التحليل وتصنيفها وعرض الاستمارة على المتخصصين في مناهج البحث. ولقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم في إعادة صياغة بعض الأسئلة في ضوء هذه الملاحظات.

- أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تم التأكد من ثبات النتائج بطريقة إعادة توزيع الاستمارة مرة أخرى على عينة مكونة من ١٠٪ فقط ومقارنة النتائج.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للدراسة، تم إدخالها –بعد ترميزها– إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" والمعروف باسم **SPSS** اختصاراً لـ: **Statistical Package for the Social Sciences (Version 23)**، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

١. التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. حساب الوزن النسبي للبنود المُقاسة على مقياس ليكرت، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي لها، ثم ضرب النتائج **X** ١٠٠، ثم قسمة النتائج على الحد الأقصى لدرجات المقياس.
٤. معامل كا^{٢} **Chi square** لدراسة شدة العلاقة الارتباطية بين متغيرين من المستوى الاسمي **(Nominal)**
٥. معامل التوافق **(Contingency Coefficient)** لدراسة شدة العلاقة الارتباطية بين متغيرين من المستوى الاسمي **(Nominal)**. وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من ٠.٤، ومتوسطة ما بين ٠.٤–٠.٧، وقوية إذا بلغت ٠.٧ فأكثر.
٦. معامل ارتباط بيرسون **(Pearson Correlation Coefficient)** لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة **(Interval Or Ratio)**. وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من ٠.٤، ومتوسطة ما بين ٠.٤–٠.٧، وقوية إذا بلغت ٠.٧ فأكثر.
٧. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **(Independent-Samples T-Test)** لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين مستقلتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة **(Interval Or Ratio)**.
٨. تحليل التباين ذي البعد الواحد **(One way Analysis of Variance)** المعروف اختصاراً باسم **ANOVA** لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة **(Interval Or Ratio)**.
٩. الاختبارات البعدية **(Post Hoc Tests)** بطريقة أقل فرق معنوي (**LSD: Least Significance Difference**) لمعرفة مصدر التباين وإجراء المقارنات الثنائية بين المجموعات

التي يثبت **ANOVA** وجود فروق دالة إحصائياً بينها.

وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة ٩٥٪ فأكثر، أي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ فأقل.

النتائج العامة للدراسة الميدانية:

١. أنماط القيادة المُتبعة داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها:

جدول رقم (٢)

النمط السلطوي القهري

الشركة / المدى		ذ	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٤	١	٠	٣	٨
	%	٨٪	٢٪	٠٪	٦٪	٤٪
متوسط	ك	٣٣	٢٥	٣٣	٢٠	١١١
	%	٦٦٪	٥٠٪	٦٦٪	٤٠٪	٥٥.٥٪
مرتفع	ك	١٣	٢٤	١٧	٢٧	٨١
	%	٢٦٪	٤٨٪	٣٤٪	٥٤٪	٤٠.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=١٥.٤٨٥، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠١٧، مُعامل التوافق=٠.٢٦٧)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى استخدام نمط القيادة السلطوي القهري من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=١٥.٤٨٥، عند مستوى معنويَّة ٠.٠١٧، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام نمط القيادة السلطوي القهري بشكل متوسط بنسبة ٥٥.٥٪ على مستوى شركات الاتصالات العاملة في مصر، وكانت شركة اتصالات في مقدمة الشركات الأكثر استخدامًا لنمط القيادة السلطوي القهري، وذلك بنسبة ٥٤٪، بينما كانت شركة فودافون من أقل الشركات استخدامًا لهذا النمط القيادي، وذلك بنسبة ٢٦٪ من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (٣)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام نمط القيادة السلطوي القهري داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يحرص المدير على أن يسير العمل وفقًا للتعليمات التي يصدرها.	١٢٩	٦٤.٥٪	٦٤	٣٢.٠٪	٧	٣.٥٪	٢.٦١	٨٧.٠٪	١
تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير فقط.	١٠٠	٥٠.٠٪	٧٥	٣٧.٥٪	٢٥	١٢.٥٪	٢.٣٨	٧٩.٢٪	٢
يهتم المدير بتأدية العمل أكثر من النواحي الإنسانية الخاصة بالعاملين.	٩٦	٤٨.٠٪	٧٥	٣٧.٥٪	٢٩	١٤.٥٪	٢.٣٤	٧٧.٨٪	٣
يعاقب المدير كل عامل مُقصِّر في عمله.	٨٠	٤٠.٠٪	١٠٦	٥٣.٠٪	١٤	٧.٠٪	٢.٣٣	٧٧.٧٪	٤
يفرض المدير رقابة شديدة على العاملين.	٧٢	٣٦.٠٪	١٠٣	٥١.٥٪	٢٥	١٢.٥٪	٢.٢٤	٧٤.٥٪	٥
يَعتبر المدير أن تبادل ومناقشة الآراء مع العاملين مضيعة للوقت.	٥٧	٢٨.٥٪	٧٠	٣٥.٠٪	٧٣	٣٦.٥٪	١.٩٢	٦٤.٠٪	٦

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد الأبعاد السلوكية الممثلة لنمط القيادة السلطوي القهري الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

- جاء البُعد الخاص بحرص المدير على أن يسير العمل وفقًا للتعليمات التي يصدرها في مقدمة أبعاد نمط القيادة السلطوي القهري الأكثر تطبيقًا من وجهة نظر العاملين داخل الشركات محل الدراسة، وذلك بوزن نسبي ٨٧٪. ثم جاء تركُّز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير فقط في المرتبة الثانية بوزن

نسبي ٧٩.٢٪. أما البُعدان الخاصَّان باهتمام المدير بتأدية العمل أكثر من النواحى الإنسانية الخاصة بالعاملين، ومعاقبة المدير لكل عامل مقصِّر في عمله فجاءا في المرتبتين الثالثة والرابعة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ متقاربَيْن ٧٧.٨٪، ٧٧.٧٪ على الترتيب، أما البُعد الخاص بفرض المدير رقابة شديدة على العاملين فجاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي ٧٤.٥٪، وبالنسبة لأقل أبعاد النمط القيادي السلطوي القهري تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها فكان اعتبار المدير تبادل ومناقشة الآراء مع العاملين مَضْيَعة للوقت، وذلك بوزن نسبي ٦٤٪.

جدول رقم (٤)

النمط الإقناعي المثالي

المدى / الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	١	٤	٢	٢	٩
	%	٢٪	٨٪	٤٪	٤٪	٤.٥٪
متوسط	ك	٢٣	٢٦	٤٣	١٨	١١٠
	%	٤٦٪	٥٢٪	٨٦٪	٣٦٪	٥٥٪
مرتفع	ك	٢٦	٢٠	٥	٣٠	٨١
	%	٥٢٪	٤٠٪	١٠٪	٦٠٪	٤٠.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٣٢.٧٦٢ درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٠، مُعامل التوافق=٠.٣٧٥)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى استخدام نمط القيادة الإقناعي المثالي من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=٣٢.٧٦٢، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام نمط القيادة الإقناعي المثالي بشكل متوسط بنسبة ٥٥٪ على مستوى شركات الاتصالات العاملة في مصر، وكانت شركة اتصالات في مقدمة الشركات الأكثر استخدامًا لنمط القيادة الإقناعي المثالي، وذلك بنسبة ٦٠٪، بينما كانت شركة وي we من أقل الشركات استخدامًا لهذا النمط القيادي، وذلك بنسبة ٥٪ من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (٥)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام نمط القيادة الإقناعي المثالي داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يتميز المدير بالحماسة والإبداع الذي يجعله مصدر إلهام للموظفين.	١٠٦	٥٣.٠٪	٨٢	٤١.٠٪	١٢	٦.٠٪	٢.٤٧	٨٢.٣٪	١
يتسم المدير بالمرونة في أسلوب إدارته.	١٠٧	٥٣.٥٪	٧٩	٣٩.٥٪	١٤	٧.٠٪	٢.٤٧	٨٢.٢٪	٢
يشرح المدير كيفية تأدية المهام بشكل وافٍ.	١٠٢	٥١.٠٪	٨٣	٤١.٥٪	١٥	٧.٥٪	٢.٤٤	٨١.٢٪	٣
يشجع ويستثير المدير الآراء والاقتراحات، ولكنه يظل مسئولًا عن كل قرار.	٩٥	٤٧.٥٪	٩٦	٤٨.٠٪	٩	٤.٥٪	٢.٤٣	٨١.٠٪	٤
يدعم المدير مبادرات زملاء العمل والاستقلالية.	٨٧	٤٣.٥٪	٩٩	٤٩.٥٪	١٤	٧.٠٪	٢.٣٧	٧٨.٨٪	٥
يضع المدير أهدافًا غير واقعية.	٤٤	٢٢.٠٪	٥٨	٢٩.٠٪	٩٨	٤٩.٠٪	١.٧٣	٥٧.٧٪	٦

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدُّد الأبعاد السلوكية الممثلة لنمط القيادة الإقناعي المثالي الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

– جاء كلٌّ مِن تميُّز المدير بالحماسة والإبداع الذي يجعله مصدر إلهام للموظفين، واتسامه بالمرونة في أسلوب إدارته في مقدمة أبعاد نمط القيادة الإقناعي المثالي الأكثر تطبيقًا من وجهة نظر العاملين داخل الشركات محل الدراسة، وذلك بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ متقاربَيْنِ ٨٢.٣٪، ٨٢.٢٪ على الترتيب. ثم جاء بشكل متقارب كل من شرح المدير كيفية تأدية المهام بشكل وافٍ، وتشجيع واستثارة المدير الآراء والاقتراحات

ولكنه يظل مسئولًا عن كل قرار في المرتبتين الثالثة والرابعة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٨١.٢٪، ٨١٪ على الترتيب، ثم جاء دعم المدير مبادرات زملاء العمل والاستقلالية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي ٧٨.٨٪، أما وضع المدير لأهداف غير واقعية فكان من أقل أبعاد نمط القيادة الإقناعي المثالي تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٥٧.٧٪.

جدول رقم (٦)

النمط التفويضي البيروقراطي

المدى / الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٠	٢	١	٦	٩
	%	٠٪	٤٪	٢٪	١٢٪	٤.٥٪
متوسط	ك	٢٨	٢١	٢٠	١٨	٨٧
	%	٥٦٪	٤٢٪	٤٠٪	٣٦٪	٤٣.٥٪
مرتفع	ك	٢٢	٢٧	٢٩	٢٦	١٠٤
	%	٤٤٪	٥٤٪	٥٨٪	٥٢٪	٥٢٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=١٢.٨٣١، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٤٦، مُعامل التوافق=٠.٢٤٦)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى استخدام نمط القيادة التفويضي البيروقراطي من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=١٢.٨٣١، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٤٦، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام نمط القيادة التفويضي البيروقراطي بشكل مرتفع بنسبة ٥٢٪ على مستوى شركات الاتصالات العاملة في مصر، وكانت شركة وي we في مقدمة الشركات الأكثر استخدامًا لنمط القيادة التفويضي البيروقراطي، وذلك بنسبة ٥٨٪، بينما كانت شركة فودافون من أقل الشركات استخدامًا لهذا النمط القيادي، وذلك بنسبة ٤٤٪ من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (٧)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام نمط القيادة التفويضي البيروقراطي داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يحدد المدير القواعد والمهام والمسئوليات، ويخطط وينظِّم أنشطة الفريق.	١١٤	٥٧.٠٪	٧١	٣٥.٥٪	١٥	٧.٥٪	٢.٥٠	٨٣.٢٪	١
يضع المدير نظامًا صارمًا لتتبُّع سير حركة العمل.	٨٩	٤٤.٥٪	٩٩	٤٩.٥٪	١٢	٦.٠٪	٢.٣٩	٧٩.٥٪	٢
يفوِّض المدير المهام والمسئوليات، ويمنح الاستقلالية لموظفيه.	٨٠	٤٠.٠٪	٩٦	٤٨.٠٪	٢٤	١٢.٠٪	٢.٢٨	٧٦.٠٪	٣
يهتم المدير بإنجاز المهام في المقام الأول من خلال منح موظفيه سلطة اتخاذ القرارات نيابةً عنه.	٧٤	٣٧.٠٪	٩٥	٤٧.٥٪	٣١	١٥.٥٪	٢.٢٢	٧٣.٨٪	٤
يفتقر المدير إلى المشاركة في نقل القرارات، ويتواصل بشكل أساسي عن طريق البريد الإلكتروني.	٦٣	٣١.٥٪	٩٠	٤٥.٠٪	٤٧	٢٣.٥٪	٢.٠٨	٦٩.٣٪	٥

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدُّد الأبعاد السلوكية الممثلة لنمط القيادة التفويضي البيروقراطي الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

– جاء البُعد الخاص بتحديد المدير القواعد والمهام والمسئوليات، وتخطيط وتنظيم أنشطة الفريق في مقدمة أبعاد نمط القيادة التفويضي البيروقراطي الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة، وذلك بوزن

نسبي ٨٣.٢٪، ثم جاء وضع المدير نظامًا صارمًا لتتبُّع سير حركة العمل في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٩.٥٪، أما البُعدان الخاصَّان بتفويض المدير المهام والمسئوليات ومنح الاستقلالية لموظفيه، واهتمام المدير بإنجاز المهام في المقام الأول من خلال منح موظفيه سلطة اتخاذ القرارات نيابةً عنه فجاءا في المرتبتين الثالثة والرابعة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٦٪، ٧٣.٨٪ على الترتيب، وبالنسبة لافتقار المدير للمشاركة في نقل القرارات والتواصل بشكل أساسي عن طريق البريد الإلكتروني فكان من أقل أبعاد هذا النمط القيادي تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، وذلك بوزن نسبي ٦٩.٣٪.

جدول رقم (٨)

النمط الديموقراطي المتآلف

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٥	٥	٣	٥	١٨
	%	١٠٪	١٠٪	٦٪	١٠٪	٩٪
متوسط	ك	١٥	١٤	١٥٢٣٦	١٥	٥٩
	%	٣٠٪	٢٨٪	٣٠٪	٣٠٪	٢٩.٥٪
مرتفع	ك	٣٠	٣١	٣٢	٣٠	١٢٣
	%	٦٠٪	٦٢٪	٦٤٪	٦٠٪	٦١.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
	%	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٠.٨٠٧، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٩٩٢)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- لا توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى استخدام نمط القيادة الديموقراطي المتآلف من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=٠.٨٠٧، عند مستوى معنويَّة ٠.٩٩٢، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام نمط القيادة الديموقراطي المتآلف بشكل مرتفع بنسبة ٦١.٥٪ على مستوى شركات الاتصالات العاملة في مصر من وجهة نظر العاملين فيها، وكانت شركة وي we في مقدمة الشركات الأكثر استخدامًا لنمط القيادة الديموقراطي المتآلف، وذلك بنسبة ٦٤٪، بينما كانت شركتا فودافون واتصالات من أقل الشركات استخدامًا لهذا النمط القيادي، وذلك بنسبة ٣٠٪ من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (٩)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام نمط القيادة الديموقراطي المتآلف داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍ كبير		تنطبق إلى حدٍ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يدعم المدير العمل الجماعي، ويقدم مشاريع جماعية.	١٠٨	٥٤.٠٪	٧٤	٣٧.٠٪	١٨	٩.٠٪	٢.٤٥	٨١.٧٪	١
يأخذ المدير في الاعتبار الاحتياجات الفردية، ويعترف بكفاءات موظفيه ويزيدها.	٩١	٤٥.٥٪	٩٧	٤٨.٥٪	١٢	٦.٠٪	٢.٤٠	٧٩.٨٪	٢
يسمح المدير بتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى، ويشجع الفرق على التعبير بحرية.	٨٢	٤١.٠٪	١٠٤	٥٢.٠٪	١٤	٧.٠٪	٢.٣٤	٧٨.٠٪	٣
يُشرك المدير فريقه في اتخاذ القرار، كما أنه يحاول إخفاء حقيقة التسلسل الهرمي.	٨٢	٤١.٠٪	٩٦	٤٨.٠٪	٢٢	١١.٠٪	٢.٣٠	٧٦.٧٪	٤
يفضِّل المدير تلبية المتطلبات من أجل تجنب الخلافات.	٧٧	٣٨.٥٪	٩٣	٤٦.٥٪	٣٠	١٥.٠٪	٢.٢٤	٧٤.٥٪	٥

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد الأبعاد السلوكية الممثلة لنمط القيادة الديموقراطي المتآلف الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

- جاء البُعد الخاص بدعم المدير العمل الجماعي وتقديم مشاريع جماعية في مقدمة أبعاد نمط القيادة الديموقراطي المتآلف الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بوزن نسبي ٨١.٧٪، ثم جاء بشكل متقارب كل من أخذ المدير في الاعتبار الاحتياجات الفردية والاعتراف بكفاءات موظفيه وزيادتها، وسماح المدير بتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى، وتشجيع الفرق على التعبير بحُرية في المرتبتَيْنِ الثانية والثالثة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٩.٨٪، ٧٨٪ على الترتيب، ثم جاء البُعد الخاص بإشراك المدير لفريقه في اتخاذ القرارات ومحاولته إخفاء حقيقة التسلسل الهرمي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ٧٦.٧٪، أما تفضيل المدير تلبية المتطلبات من أجل تجنب الخلافات فكان من أقل أبعاد هذا النمط القيادي تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٧٤.٥٪.

جدول رقم (١٠)

النمط التكيفي الانتهازي

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٠	٤	١	٢	٧
	%	٠٪	٨٪	٢٪	٤٪	٣.٥٪
متوسط	ك	٤١	٣٠	٣٨	٣٤	١٤٣
	%	٨٢٪	٦٠٪	٧٦٪	٦٨٪	٧١.٥٪
مرتفع	ك	٩	١٦	١١	١٤	٥٠
	%	١٨٪	٣٢٪	٢٢٪	٢٨٪	٢٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٩.٢٤٣، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.١٦٠)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- لا توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى استخدام نمط القيادة التكيفي الانتهازي من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=٩.٢٤٣، عند مستوى معنويَّة ٠.١٦٠، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام نمط القيادة التكيفي الانتهازي بشكل متوسط بنسبة ٧١.٥٪ على مستوى شركات الاتصالات العاملة في مصر من وجهة نظر العاملين فيها، وكانت شركة أورانج في مقدمة الشركات الأكثر استخدامًا لنمط القيادة التكيفي الانتهازي، وذلك بنسبة ٣٢٪، بينما كانت شركة فودافون من أقل الشركات استخدامًا لهذا النمط القيادي، وذلك بنسبة ١٨٪ من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (١١)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام نمط القيادة التكيفي الانتهازي داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يحاول المدير إيجاد حل وسط عندما يكون وقت اتخاذ القرار غير دقيق.	١٠٦	٥٣.٠٪	٧٩	٣٩.٥٪	١٥	٧.٥٪	٢.٤٦	٨١.٨٪	١
يتكيف المدير مع المواقف المختلفة، ويعمل في نهج التجربة والخطأ.	٩١	٤٥.٥٪	٩٧	٤٨.٥٪	١٢	٦.٠٪	٢.٤٠	٧٩.٨٪	٢
يغتنم المدير الفرص، ويبحث عن الفوز دائمًا.	٩٩	٤٩.٥٪	٨٠	٤٠.٠٪	٢١	١٠.٥٪	٢.٣٩	٧٩.٧٪	٣
لا يُضفي المدير الطابع الرسمي بشكل كافٍ على الممارسات.	٦٩	٣٤.٥٪	٩٢	٤٦.٠٪	٣٩	١٩.٥٪	٢.١٥	٧١.٧٪	٤
بدلًا من الأفعال يعتمد المدير على الأقوال ولا يأخذ التزامات واضحة.	٥٨	٢٩.٠٪	٨١	٤٠.٥٪	٦١	٣٠.٥٪	١.٩٩	٦٦.٢٪	٥
يغير المدير دائمًا سلوكياته، ويستخدم ديمقراطية مزيفة.	٤٠	٢٠.٠٪	٨٦	٤٣.٠٪	٧٤	٣٧.٠٪	١.٨٣	٦١.٠٪	٦

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد الأبعاد السلوكية الممثلة لنمط القيادة التكيفي الانتهازي الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

– جاء البُعد الخاص بإيجاد المدير حلًّا وسطًا عندما يكون وقت اتخاذ القرار غير دقيق في مقدمة أبعاد النمط التكيفي الانتهازي الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٨١.٨٪، ثم جاء بشكل متقارب كل من تكيف المدير مع المواقف المختلفة والعمل في نهج التجربة والخطأ، واغتنام المدير الفرص والبحث عن الفوز دائمًا في المرتبتين الثانية والثالثة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٩.٨٪، ٧٩.٧٪ على الترتيب، ثم جاء عدم إضفاء المدير الطابع الرسمي بشكل كافٍ على الممارسات في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ٧١.٧٪، أما البُعدان الخاصَّان باعتماد المدير على الأقوال بدلًا من الأفعال وعدم اتخاذه التزامات

واضحة، وتغيير المدير دائمًا سلوكياته واستخدامه ديمقراطية مزيفة فكانا الأقلَّ تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٦٦.٢٪، ٦١٪ على الترتيب.

وبإدخال متغير **المستوى الإداري للعاملين** على النتائج السابقة بهدف اختبار العلاقة بين هذا المتغير واختيار نمط القيادة السائد داخل الشركات محل الدراسة؛ جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

معنويَّة الفروق حسب المستوى الإداري للعاملين في اختيار نمط القيادة السائد داخل الشركات محل الدراسة

نمط القيادة السائد	المستوى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	قيمة ف	درجتا الحُريَّة	مستوى المعنويَّة
النمط السلطوي القهري	عضو إدارة دُنيا	٨٩	١٣.٦٣	٢.٣٦٦	٠.٦٨٩	٢ ١٩٧	٠.٥٠٣
	عضو إدارة وسطى	٧٠	١٤.٠٧	٢.٣١٨			
	عضو إدارة عُليا	٤١	١٣.٧٣	٢.٦٠٨			
النمط الإقناعي المثالي	عضو إدارة دُنيا	٨٩	١٣.٢٥	٢.٤٩٧	٦.٢١٢	٢ ١٩٧	٠.٠٠٢
	عضو إدارة وسطى	٧٠	١٤.٣٦	٢.٢٩٧			
	عضو إدارة عُليا	٤١	١٤.٥١	٢.٠٢٦			
النمط التفويضي البيروقراطي	عضو إدارة دُنيا	٨٩	١١.١٥	١.٨٣٧	٢.٢٤٣	٢ ١٩٧	٠.١٠٩
	عضو إدارة وسطى	٧٠	١١.٧٠	١.٨٧٥			
	عضو إدارة عُليا	٤١	١١.٧١	١.٨٢٠			
النمط الديموقراطي المتآلف	عضو إدارة دُنيا	٨٩	١١.٢٤	٢.٣٧٩	٤.٢٣٠	٢ ١٩٧	٠.٠١٦
	عضو إدارة وسطى	٧٠	١٢.٠٠	٢.٠٧٨			
	عضو إدارة عُليا	٤١	١٢.٢٩	١.٨٠٦			
النمط التكيفي الانتهازي	عضو إدارة دُنيا	٨٩	١٣.٠٢	٢.١٦٤	٠.٧٢٠	٢ ١٩٧	٠.٤٨٨
	عضو إدارة وسطى	٧٠	١٣.٢٧	٢.٠٦٤			
	عضو إدارة عُليا	٤١	١٣.٤٩	٢.١٨١			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حسب المستوى الإداري في اختيار **نمط القيادة الإقناعي المثالي** داخل الشركات محل الدراسة، وقد كانت هذه الفروق لصالح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين كانوا أكثر اختيارًا لهذا النمط من القيادة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، حيث بلغت قيمة ف ٦.٢١٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٢ ودرجتي حُريَّة ٢، ١٩٧.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حسب المستوى الإداري في اختيار **نمط القيادة الديموقراطي المتآلف** داخل الشركات محل الدراسة، وقد كانت هذه الفروق لصالح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين كانوا أكثر اختيارًا لهذا النمط من القيادة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، حيث بلغت قيمة ف ٤.٢٣٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠١٦ ودرجتي حُريَّة ٢، ١٩٧.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حسب المستوى الإداري في اختيار **نمط القيادة السلطوي القهري** داخل الشركات محل الدراسة، ولكن توجد اختلافات ليست ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين كانوا أكثر اختيارًا لهذا النمط من القيادة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حسب المستوى الإداري في اختيار **نمط القيادة التفويضي البيروقراطي** داخل الشركات محل الدراسة، ولكن توجد اختلافات ليست ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين كانوا أكثر اختيارًا لهذا النمط من القيادة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حسب المستوى الإداري في اختيار **نمط القيادة التكيفي الانتهازي** داخل الشركات محل الدراسة، ولكن توجد اختلافات ليست ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين كانوا أكثر اختيارًا لهذا النمط من القيادة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

- وبذلك ثبتت صحة الفرض بشكل جزئي للدراسة، وهو: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الإداري للعاملين في اختيار نمط القيادة السائد داخل الشركات محل الدراسة..

٢. مدى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة:

جدول رقم (١٣)

مدى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
نعم	ك	٤٦	٤٧	٣٧	٣٩	١٦٩
	%	٩٢٪	٩٤٪	٧٤٪	٧٨٪	٨٤.٥٪
لا	ك	٤	٣	١٣	١١	٣١
	%	٨٪	٦٪	٢٦٪	٢٢٪	١٥.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=١١.٤١٤، درجة الحُريَّة=٣، مستوى المعنويَّة=٠.٠١٠، مُعامل التوافق=٠.٢٣٢)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق مشروعات التغيير داخلها من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ١١.٤١٤، عند مستوى معنويَّة ٠.٠١٠، ودرجة حُريَّة ٣.
- جاء مستوى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٨٤.٥٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا لمشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٤٪، ٩٢٪ على الترتيب، وكانت شركة وي we من أقل الشركات تطبيقًا لمشروعات التغيير داخلها بنسبة ٧٤٪.

٣. مدى موافقة العاملين على مشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات:

جدول رقم (١٤)

مدى الموافقة على مشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
نعم	ك	٤٥	٤٥	٣٦	٣٨	١٦٤
	%	٩٠٪	٩٠٪	٧٢٪	٧٦٪	٨٢٪
لا	ك	٥	٥	١٤	١٢	٣٦
	%	١٠٪	١٠٪	٢٨٪	٢٤٪	١٨٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
	%	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٨.٩٤٣، درجة الحُريَّة=٣، مستوى المعنويَّة=٠.٠٣٠، مُعامل التوافق=٠.٢٠٧)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى موافقة العاملين بها على مشروعات التغيير داخلها، حيث بلغت قيمة كا^{٢}=٨.٩٤٣، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٣٠، ودرجة حُريَّة ٣.
- جاء مدى موافقة العاملين على مشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة كبيرًا، وذلك بنسبة ٨٢٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر التي دعم العاملون بها مشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٠٪.

٤. المسئول عن نشر "مشروعات التغيير" بين العاملين داخل الشركات:

جدول رقم (١٥)

المسئول عن نشر "مشروعات التغيير" بين العاملين داخل الشركات

المسئول عن النشر / الشركة		فودافون (ن=٥٠)	أورانج (ن=٥٠)	وي we (ن=٥٠)	اتصالات (ن=٥٠)	الإجمالي (ن=٢٠٠)
رئيس مجلس الإدارة نفسه	ك	٣٩	٣٤	٢٠	٣٢	١٢٥
	%	٧٨٪	٦٨٪	٤٠٪	٦٤٪	٦٢.٥٪
عضو مكلف بذلك من أعضاء مجلس الإدارة	ك	٢٤	١٩	٢٣	٢٩	٩٥
	%	٤٨٪	٣٨٪	٤٦٪	٥٨٪	٤٧.٥٪
إدارة الاتصالات بالشركة (تحت أي مسمى)	ك	١١	٢٩	١٨	٢٢	٨٠
	%	٢٢٪	٥٨٪	٣٦٪	٤٤٪	٤٠٪
إدارة الموارد البشرية بالشركة	ك	١٠	١٥	٢٠	١٨	٦٣
	%	٢٠٪	٣٠٪	٤٠٪	٣٦٪	٣١.٥٪
خبير متخصص من خارج الشركة	ك	٦	٢٣	١٤	٢٣	٦٦
	%	١٢٪	٤٦٪	٢٨٪	٤٦٪	٣٣٪

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- وقعت مسئولية نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة في المقام الأول على أعضاء الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة نفسه بنسبة ٦٢.٥٪، أو عضو مكلف بذلك من أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٤٧.٥، ثم أشار المبحوثون إلى دور إدارة الاتصالات بالشركة تحت أي مسمى في نشر مشروعات التغيير وذلك بنسبة ٤٠٪، وبفارق كبير أشار ٣٣٪، ٣١.٥٪ من المبحوثين إلى دور كل من إدارة الموارد البشرية بالشركة أو الاستعانة بخبير متخصص من خارج الشركة في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات.

٥. أسباب ومبررات الشركات محل الدراسة لتطبيق مشروعات التغيير:

جدول رقم (١٦)

أسباب ومبررات الشركات محل الدراسة لتطبيق مشروعات التغيير

الشركة / الأسباب والمبررات		فودافون (ن=٥٠)	أورانج (ن=٥٠)	وي we (ن=٥٠)	اتصالات (ن=٥٠)	الإجمالي (ن=٢٠٠)
زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية وسط المنافسين	ك	٣٩	٣٧	١٨	٣٥	١٢٩
	%	٧٨٪	٧٤٪	٣٦٪	٧٠٪	٦٤.٥٪
تحسين الوضع الاجتماعي وظروف المعيشة الخاصة بالعاملين	ك	٢٨	٢٤	٢٦	٣٢	١١٠
	%	٥٦٪	٤٨٪	٥٢٪	٦٤٪	٥٥٪
زيادة ثقة العملاء الحاليين والمرتقبين في المنظمة	ك	٢٢	٢٦	١٧	٢٩	٩٤
	%	٤٤٪	٥٢٪	٣٤٪	٥٨٪	٤٧٪
تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين	ك	١٥	٢٧	٢٠	٣٠	٩٢
	%	٣٠٪	٥٤٪	٤٠٪	٦٠٪	٤٦٪
الفشل في بعض المجالات الوظيفية داخل الشركة	ك	٥	١١	١١	١٩	٤٦
	%	١٠٪	٢٢٪	٢٢٪	٣٨٪	٢٣٪
ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف	ك	٣	١٦	١٢	١٣	٤٤
	%	٦٪	٣٢٪	٢٤٪	٢٦٪	٢٢٪
انخفاض الروح المعنويَّة للعاملين وتدني الإنتاجية	ك	٣	١٥	٤	٢٠	٤٢
	%	٦٪	٣٠٪	٨٪	٤٠٪	٢١٪

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تتنوع الأسباب والمبررات التي تقدم للعاملين من أجل الاقتناع بأهمية التغيير داخل الشركات ما بين أسباب موجهة لخدمة الشركة، وأسباب موجهة لخدمة العاملين، وأسباب موجهة لتصحيح الأوضاع السيئة داخل الشركة، وفي إطار الأسباب الموجهة لخدمة الشركة جاءت زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية وسط المنافسين في المقدمة من وجهة نظر العاملين داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٦٤.٥٪، أما تحسين الوضع الاجتماعي وظروف المعيشة الخاصة بالعاملين فكانت في مقدمة الأسباب الموجهة لخدمة العاملين الأكثر تقديمًا داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٥٥٪، ثم جاءت زيادة ثقة العملاء الحاليين والمرتقبين في المنظمة في إطار الأسباب الموجهة لخدمة الشركة في المرتبة الثالثة بنسبة ٤٧٪، وجاء تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين في إطار الأسباب الموجهة لخدمة العاملين في المرتبة الرابعة بنسبة ٤٦٪، أما الأسباب والمبررات الموجهة لتصحيح الأوضاع السيئة فكانت الأقل تقديمًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، وفي إطار هذه الأسباب جاء

بشكل متقارب كل من الفشل في بعض المجالات الوظيفية داخل الشركة، وترشيد النفقات من أجل التحكم في المصاريف، وانخفاض الروح المعنويَّة للعاملين وتدني الإنتاجية بنسب ٢٣، ٢٢، ٢١٪ على الترتيب.

٦. الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الشركات محل الدراسة لنشر مشروعات التغيير بين العاملين:

جدول رقم (١٧)

الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الشركات لنشر مشروعات التغيير بين العاملين

الوسائل الاتصالية / الشركة		فودافون (ن=٥٠)	أورانج (ن=٥٠)	وي we (ن=٥٠)	اتصالات (ن=٥٠)	الإجمالي (ن=٢٠٠)
الاجتماعات الرسمية لرئيس مجلس الإدارة	ك	٣٥	٣٥	٢٣	٢٦	١١٩
	%	٧٠٪	٧٠٪	٤٦٪	٥٢٪	٥٩.٥٪
المناقشات الجماعية مع رؤساء الأقسام	ك	٣٦	٢٧	١٩	٣١	١١٣
	%	٧٢٪	٥٤٪	٣٨٪	٦٢٪	٥٦.٥٪
الدورات التدريبية	ك	٢٢	٢٧	١٣	٣١	٩٣
	%	٤٤٪	٥٤٪	٢٦٪	٦٢٪	٤٦.٥٪
المراسلات الداخلية	ك	٥	١٧	١٤	٢٦	٦٢
	%	١٠٪	٣٤٪	٢٨٪	٥٢٪	٣١٪
جلسات العصف الذهني	ك	٥	٢٢	٦	٢٨	٦١
	%	١٠٪	٤٤٪	١٢٪	٥٦٪	٣٠.٥٪
البريد الإلكتروني	ك	١٧	١٠	١٦	١٥	٥٨
	%	٣٤٪	٢٠٪	٣٢٪	٣٠٪	٢٩٪
الحديث الشخصي المباشر	ك	٩	٢٠	١٤	١٥	٥٨
	%	١٨٪	٤٠٪	٢٨٪	٣٠٪	٢٩٪

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد الوسائل الاتصالية التي يستخدمها قادة الشركات محل الدراسة لنشر مشروعات التغيير بين العاملين، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي: جاءت الاجتماعات الرسمية لرئيس مجلس الإدارة، والمناقشات الجماعية مع رؤساء الأقسام، والدورات التدريبية في مقدمة الوسائل الاتصالية المواجهية التي يتم استخدامها لنشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٥٩.٥٪، ٥٦.٥٪، ٤٦.٥٪ على الترتيب. وبفارق كبير أشار ٣١٪، ٣٠.٥٪ من المبحوثين إلى أن المراسلات الداخلية، وجلسات العصف الذهني كان يتم استخدامها في نشر مشروعات التغيير بينهم. أما البريد الإلكتروني، والحديث الشخصي المباشر فكانا من أقل الوسائل

الاتصالية استخدامًا داخل الشركات محل الدراسة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين بنسبة ٢٩٪ لكل منهما.

٧. مجالات التغيير التنظيمي التي تتم داخل الشركات محل الدراسة من منظور العاملين:

جدول رقم (١٨)

التغيير في مجال الثقافة التنظيمية

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٠	١	٠	٢	٣
	%	٠٪	٢٪	٠٪	٤٪	١.٥٪
متوسط	ك	١٦	١٥	٣١	١٥	٧٧
	%	٣٢٪	٣٠٪	٦٢٪	٣٠٪	٣٨.٥٪
مرتفع	ك	٣٤	٣٤	١٩	٣٣	١٢٠
	%	٦٨٪	٦٨٪	٣٨٪	٦٦٪	٦٠٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=١٨.٦٦٤، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٥، مُعامل التوافق=٠.٢٩٢)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق التغيير في مجال الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ١٨.٦٦٤، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٥، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء مستوى تطبيق التغيير في مجال الثقافة التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٦٠٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا للتغيير في مجال الثقافة التنظيمية، وذلك بنسبة ٦٨٪ لكل منهما.

جدول رقم (١٩)

اتجاهات العاملين تجاه التغيير في مجال الثقافة التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	مرتفع		متوسط		منخفض		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
تسعى الشركة إلى التغيير بالأحدث في الرؤية والرسالة الخاصة بها.	١٣١	٦٥,٥٪	٥٩	٢٩,٥٪	٨	٤,٠٪	٢	١,٠٪	٣,٦٠	٨٩,٩٪	١
تسعى الشركة إلى توسيع مجال نشاطها باستمرار.	١٠٨	٥٤,٠٪	٦٤	٣٢,٠٪	٢٥	١٢,٥٪	٣	١,٥٪	٣,٣٩	٨٤,٦٪	٢
تهتم الشركة بزيادة السوق المستهدفة واستقطاب عملاء جدد.	٩٨	٤٩,٠٪	٧٢	٣٦,٠٪	٢٩	١٤,٥٪	١	٠,٥٪	٣,٣٤	٨٣,٤٪	٣
تطور الشركة من منتجاتها وخدماتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء.	٩٥	٤٧,٥٪	٧٢	٣٦,٠٪	٢٩	١٤,٥٪	٤	٢,٠٪	٣,٢٩	٨٢,٣٪	٤
تستند ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقًا لذلك.	٧٤	٣٧,٠٪	٧٩	٣٩,٥٪	٤٣	٢١,٥٪	٤	٢,٠٪	٣,١٢	٧٧,٩٪	٥

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أبعاد التغيير في مجال الثقافة التنظيمية الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء سعي الشركة إلى التغيير بالأحدث في الرؤية والرسالة الخاصة بها في مقدمة أبعاد التغيير في مجال الثقافة التنظيمية الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٨٩.٨٪، ثم جاء بشكل متقارب كل من سعى الشركة إلى توسيع مجال نشاطها باستمرار، واهتمام الشركة بزيادة السوق المستهدفة واستقطاب عملاء جدد، وتطوير الشركة منتجاتها وخدماتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء بأوزان نسبية ٨٤.٦٪، ٨٣.٤٪، ٨٢.٣٪ على الترتيب، أما استناد ثقافة الشركة إلى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقًا لذلك فكان من أقل الأبعاد تطبيقًا في مجال التغيير في الثقافة التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٧٧.٩٪.

جدول رقم (٢٠)

التغيير في مجال الهيكل التنظيمي

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٠	١	٠	١	٢
	%	٠٪	٢٪	٠٪	٢٪	١٪
متوسط	ك	١٦	١٦	٣٧	٢٣	٩٢
	%	٣٢٪	٣٢٪	٧٤٪	٤٦٪	٤٦٪
مرتفع	ك	٣٤	٣٣	١٣	٢٦	١٠٦
	%	٦٨٪	٦٦٪	٢٦٪	٥٢٪	٥٣٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٢٥.٣٨٦، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٠، مُعامل التوافق=٠.٣٣٦)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق التغيير في مجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٢٥.٣٨٦، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء مستوى تطبيق التغيير في مجال الهيكل التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٥٣٪، وكانت شركتا فودافون وأورانج في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا للتغيير في مجال الهيكل التنظيمي، وذلك بنسبة ٦٨٪، ٦٦٪ على الترتيب.

جدول رقم (٢١)

اتجاهات العاملين تجاه التغيير في مجال الهيكل التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة

الأبعاد	مرتفع		متوسط		منخفض		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
تقوم الشركة بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها باستمرار.	٨٨	%٤٤,٠	٨٣	%٤١,٥	٢٨	%١٤,٠	١	%٠,٥	٣,٢٩	%٨٢,٣	١
تقوم الشركة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.	٨٦	%٤٣,٠	٧٧	%٣٨,٥	٣٣	%١٦,٥	٤	%٢,٠	٣,٢٣	%٨٠,٦	٢
تعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار وفقًا لمتطلبات العمل.	٨١	%٤٠,٥	٨٤	%٤٢,٠	٣٣	%١٦,٥	٢	%١,٠	٣,٢٢	%٨٠,٥	٣
تُحدث الشركة تغييرات في المسميات الوظيفية للعاملين.	٧٤	%٣٧,٠	٩٣	%٤٦,٥	٢٧	%١٣,٥	٦	%٣,٠	٣,١٨	%٧٩,٤	٤
تُحدث الشركة تغييرات في اختصاصات الوحدات والأقسام الإدارية.	٧٣	%٣٦,٥	٨٨	%٤٤,٠	٣٣	%١٦,٥	٦	%٣,٠	٣,١٤	%٧٨,٥	٥
تقوم الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض.	٦٣	%٣١,٥	٨٩	%٤٤,٥	٣٩	%١٩,٥	٩	%٤,٥	٣,٠٣	%٧٥,٨	٦
تقوم الشركة بإلغاء أقسام إدارية قائمة.	٥٦	%٢٨,٠	٨٦	%٤٣,٠	٣٧	%١٨,٥	٢١	%١٠,٥	٢,٨٩	%٧٢,١	٧

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

تعدد أبعاد التغيير في مجال الهيكل التنظيمي الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاءت الأبعاد الخاصة بكل من قيام الشركات بتعديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها باستمرار، وقيام الشركات بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار، وعمل الشركة على دراسة وتطوير هيكلها التنظيمي

باستمرار وفقًا لمتطلبات العمل في المقدمة بأوزان نسبية متقاربة ٨٢.٣٪، ٨٠.٦٪، ٨٠.٥٪ على الترتيب، ثم جاء بشكل متقارب إحداث الشركات تغييرات في المسميات الوظيفية للعاملين، وإحداث الشركات تغييرات في اختصاصات الوحدات والأقسام الإدارية بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٩.٤٪، ٧٨.٥٪، أما البُعدان الخاصَّان بقيام الشركات بدمج الإدارات مع بعضها البعض، وقيام الشركات بإلغاء أقسام إدارية قائمة فكانا الأقل تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٥.٨٪، ٧٢.١٪ على الترتيب.

جدول رقم (٢٢)

التغيير في أنظمة التكنولوجيا

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	١	١	١	١	٤
	%	٢٪	٢٪	٢٪	٢٪	٢٪
متوسط	ك	١٧	١٦	٣٤	١٦	٨٣
	%	٣٤٪	٣٢٪	٦٨٪	٣٢٪	٤١.٥٪
مرتفع	ك	٣٢	٣٣	١٥	٣٣	١١٣
	%	٦٤٪	٦٦٪	٣٠٪	٦٦٪	٥٦.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=١٩.٦٢٣، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٣، مُعامل التوافق=٠.٢٩٩)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق التغيير في مجال أنظمة التكنولوجيا من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ١٩.٦٢٣، عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٣، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء مستوى تطبيق التغيير في مجال أنظمة التكنولوجيا داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٥٦.٥٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا للتغيير في مجال التكنولوجيا، وذلك بنسبة ٦٦٪، ٦٤٪ على الترتيب.

جدول رقم (٢٣)

اتجاهات العاملين تجاه التغيير في مجال أنظمة التكنولوجيا داخل الشركات محل الدراسة

العبارات	مرتفع		متوسط		منخفض		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
تعمل الشركة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية	٨٧	٤٣,٥٪	٨٤	٤٢,٠٪	٢٤	١٢,٠٪	٥	٢,٥٪	٣,٢٧	٨١,٦٪	١
تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	٨٨	٤٤,٠٪	٧٧	٣٨,٥٪	٣٤	١٧,٠٪	١	٠,٥٪	٣,٢٦	٨١,٥٪	٢
تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	٨٧	٤٣,٥٪	٧٩	٣٩,٥٪	٣٠	١٥,٠٪	٤	٢,٠٪	٣,٢٥	٨١,١٪	٣
تسعى الشركة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	٨٣	٤١,٥٪	٨٠	٤٠,٠٪	٣٥	١٧,٥٪	٢	١,٠٪	٣,٢٢	٨٠,٥٪	٤
تعمل الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	٨٣	٤١,٥٪	٧٩	٣٩,٥٪	٣٤	١٧,٠٪	٤	٢,٠٪	٣,٢١	٨٠,١٪	٥
توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.	٧٩	٣٩,٥٪	٧٦	٣٨,٠٪	٣٨	١٩,٠٪	٧	٣,٥٪	٣,١٤	٧٨,٤٪	٦

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أبعاد التغيير في مجال أنظمة التكنولوجيا الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاءت الأبعاد المتعلقة بعمل الشركات على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية، وسعي الشركات إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال، وقيام الشركات بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا في المقدمة بأوزان نسبية متقاربة ٨١.٦٪، ٨١.٥٪، ٨١.١٪ على الترتيب، ثم جاء بشكل متقارب كل من سعي الشركات إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات، وعمل الشركات على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٨٠.٥٪، ٨٠.١٪ على الترتيب، أما توفير الشركات التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين فكان من أقل الأبعاد تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي ٧٨.٤٪.

جدول رقم (٢٤)

التغيير في المهام

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	١	٢	٠	٠	٣
	%	٢٪	٤٪	٠٪	٠٪	١.٥٪
متوسط	ك	٢٤	١٧	٢٨	١٩	٨٨
	%	٤٨٪	٣٤٪	٥٦٪	٣٨٪	٤٤٪
مرتفع	ك	٢٥	٣١	٢٢	٣١	١٠٩
	%	٥٠٪	٦٢٪	٤٤٪	٦٢٪	٥٤.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
	%	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٩.٢٦٠، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.١٥٩)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- لا توجد علاقة دالَّة إحصائيًّا بين الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق التغيير في طبيعة المهام من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٩.٢٦٠، عند مستوى معنويَّة ٠.١٥٩، ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء مستوى تطبيق التغيير في طبيعة المهام داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٥٤.٥٪، وكانت شركتا اتصالات وأورانج في مقدمة الشركات التي طبقت التغيير في طبيعة المهام من وجهة نظر العاملين بنسبة ٦٢٪ لكل منهما.

جدول رقم (٢٥)

اتجاهات العاملين تجاه التغيير في طبيعة المهام داخل الشركات محل الدراسة

العبارات	مرتفع		متوسط		منخفض		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
تسعى الشركة إلى تغيير طريقة أداء الأعمال والمهام.	٧٥	%٣٧,٥	٨٨	%٤٤,٠	٣٦	%١٨,٠	١	%٠,٥	٣,١٩	%٧٩,٦	١
تسعى الشركة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	٧٤	%٣٧,٠	٨٥	%٤٢,٥	٣٩	%١٩,٥	٢	%١,٠	٣,١٦	%٧٨,٩	٢
تقوم الشركة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين.	٧٢	%٣٦,٠	٩٣	%٤٦,٥	٢٩	%١٤,٥	٦	%٣,٠	٣,١٦	%٧٨,٩	٢
تُحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.	٦٣	%٣١,٥	١٠٤	%٥٢,٠	٢٩	%١٤,٥	٤	%٢,٠	٣,١٣	%٧٨,٣	٣
تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة.	٦٧	%٣٣,٥	٩٦	%٤٨,٠	٣٣	%١٦,٥	٤	%٢,٠	٣,١٣	%٧٨,٣	٣
تُحدث الشركة تغييرات في حجم المسئوليات والصلاحيات بين العاملين.	٦٨	%٣٤,٠	٨٩	%٤٤,٥	٤١	%٢٠,٥	٢	%١,٠	٣,١٢	%٧٧,٩	٤

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أبعاد التغيير في مجال طبيعة المهام الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء البُعد الخاص بسعي الشركات إلى تغيير طريقة أداء الأعمال والمهام في المقدمة بوزن نسبي ٧٩.٦٪، ثم جاء بشكل متساوٍ كلٌّ من سعي الشركات إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة، وقيام

الشركات بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٨.٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة كل من إحداث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وسعي الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة بوزن نسبي ٧٨.٣٪، أما البُعد الخاص بإحداث الشركة تغييرات في حجم المسئوليات والصلاحيات بين العاملين فكان الأقل تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي ٧٧.٩٪.

وبإدخال متغير **نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين** على النتائج السابقة بهدف اختبار العلاقة بين هذا المتغير ومدى تطبيق مجالات التغيير التنظيمي؛ جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢٦)

معنويَّة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق مجالات التغيير التنظيمي

متغيرات الاقتران		التغيير في الثقافة	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في المهام
النمط السلطوي القهري	مُعامل بيرسون	٠.١٨٤**	٠.٣٦٥**	٠.٢١٨**	٠.٣٥٧**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٩	٠.٠٠٠	٠.٠٠٢	٠.٠٠٠
النمط الإقناعي المثالي	مُعامل بيرسون	٠.٥٣٥**	٠.٤٩٢**	٠.٥٨٠**	٠.٥٤٤**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التفويضي البيروقراطي	مُعامل بيرسون	٠.٣١٦**	٠.٥٢٠**	٠.٤٢٩**	٠.٤٩٨**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط الديموقراطي المتآلف	مُعامل بيرسون	٠.٥٤١**	٠.٥٤٤**	٠.٥٨٢**	٠.٦٠٠**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التكيفي الانتهازي	مُعامل بيرسون	٠.٢٢٠**	٠.٣٥٧**	٠.٣٠٤**	٠.٢٩٧**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٢	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
** دال عند مستوى معنويَّة ٠.٠١					

<u>تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:</u>

وجود علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين كافة أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات ومدى تطبيق جميع مجالات التغيير التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

- **نمط القيادة السلطوي القهري** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بجميع مجالاته، وهي:

١- التغيير في الثقافة؛ حيث إنَّ هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.١٨٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٩

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣٦٥، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٣- التغيير في التكنولوجيا؛ حيث إن هناك علاقة ارتباطية بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢١٨، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٢

٤- التغيير في المهام؛ حيث إن هناك علاقة ارتباطية بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢١٨، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٢

- **نمط القيادة الإقناعي المثالي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بجميع مجالاته، وهي:

١- التغيير في الثقافة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٣٥، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٩٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٣- التغيير في التكنولوجيا؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٨٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٤- التغيير في المهام؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٤٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

- **نمط القيادة التفويضي البيروقراطي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بجميع مجالاته، وهي:

١- التغيير في الثقافة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣١٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٢٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- التغيير في التكنولوجيا؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٢٩، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٤- التغيير في المهام؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٩٨، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة الديموقراطي المتآلف** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بجميع مجالاته، وهي:

١- التغيير في الثقافة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٤١، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٤٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- التغيير في التكنولوجيا؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٨٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٤- التغيير في المهام؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٦٠٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة التكيفي الانتهازي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في تطبيق مجالات التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بجميع مجالاته، وهي:

١- التغيير في الثقافة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٢٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٢

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣٥٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٣- التغيير في التكنولوجيا؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣٠٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٤- التغيير في المهام؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وتطبيق هذا المجال من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٩٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

وبذلك ثبتت صحة الفرض للدراسة وهو: توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق مجالات التغيير التنظيمي.

٨- دور الاتصال خلال مراحل إدارة التغيير داخل الشركات محل الدراسة:

جدول رقم (٢٧)

مرحلة إذابة الجليد

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٤	٢	١	٣	١٠
	%	٨٪	٤٪	٢٪	٦٪	٥٪
متوسط	ك	٢٢	١٧	١٨	٢٢	٧٩
	%	٤٤٪	٣٤٪	٣٦٪	٤٤٪	٣٩.٥٪
مرتفع	ك	٢٤	٣١	٣١	٢٥	١١١
	%	٤٨٪	٦٢٪	٦٢٪	٥٠٪	٥٥.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٤.٥٩١، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٥٩٧)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة ودور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٤.٥٩١ عند مستوى معنويَّة ٠.٥٩٧ ودرجة حُريَّة ٦.

- جاء دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين مرتفعًا بنسبة ٥٥.٥٪، وبشكل خاص داخل شركتي أورانج، وي we اللتين جاء اهتمامهما بدور الاتصال خلال هذه المرحلة من التغيير بنسبة ٦٢٪ لكل منهما. أما شركتا فودافون واتصالات فكانتا أقل اهتمامًا بدور الاتصال في مرحلة إذابة الجليد بنسبة ٤٨٪، ٥٠٪ على الترتيب.

جدول رقم (٢٨)

اتجاهات العاملين تجاه دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد

العبارات	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
تُشعر الإدارةُ العمَّالَ بضرورة التغيير في عمل الشركة.	١١٨	٥٩.٠٪	٧٥	٣٧.٥٪	٧	٣.٥٪	٢.٥٦	٨٥.٢٪	١
تعتمد الإدارة في وضع برنامج التغيير على التخطيط الجيد.	٩٥	٤٧.٥٪	٩٢	٤٦.٠٪	١٣	٦.٥٪	٢.٤١	٨٠.٣٪	٢
تحرص الإدارة على توضيح آثار ونتائج التغيير للعاملين لتجنب مقاومته.	٩٧	٤٨.٥٪	٨٨	٤٤.٠٪	١٥	٧.٥٪	٢.٤١	٨٠.٣٪	٢
تحرص الإدارة على التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير.	٩٠	٤٥.٠٪	٩٧	٤٨.٥٪	١٣	٦.٥٪	٢.٣٩	٧٩.٥٪	٣
تهتم الإدارة بشرح أهداف ومبررات التغيير للعاملين.	٩٣	٤٦.٥٪	٨٨	٤٤.٠٪	١٩	٩.٥٪	٢.٣٧	٧٩.٠٪	٤
تُحاور الإدارة العاملين الرافضين للتغيير.	٨٨	٤٤.٠٪	٨٧	٤٣.٥٪	٢٥	١٢.٥٪	٢.٣٢	٧٧.٢٪	٥
تسعى الإدارة لإشراك العاملين في إعداد برنامج التغيير.	٨٤	٤٢.٠٪	٨٩	٤٤.٥٪	٢٧	١٣.٥٪	٢.٢٩	٧٦.٢٪	٦

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أدوار الاتصال الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة خلال مرحلة إذابة الجليد، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء إشعار الإدارة للعمال بضرورة التغيير في عمل الشركات في مقدمة الأدوار التي قام بها الاتصال داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٨٥.٢٪، ثم جاء دور الاتصال بشكل متساوٍ في وضع برنامج التغيير بناءً على التخطيط الجيد، وتوضيح آثار ونتائج التغيير للعاملين لتجنب مقاومته بوزن نسبي ٨٠.٣٪، أما دور الاتصال في التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير، وشرح أهداف ومبررات التغيير للعاملين فجاءا بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٩.٥٪، ٧٩٪ على الترتيب، وبالنسبة لمحاورة الإدارة العاملين الرافضين للتغيير وإشراكهم في إعداد برامج التغيير فكان من أقل أدوار الاتصال ممارسةً خلال مرحلة إذابة الجليد داخل الشركات محل الدراسة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٧.٢٪، ٧٦.٢٪ على الترتيب.

جدول رقم (٢٩)

مرحلة إدخال التغيير

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٢	١	١	٣	٧
	%	٤٪	٢٪	٢٪	٦٪	٣.٥٪
متوسط	ك	٢٠	٢١	٢٦	١٩	٨٦
	%	٤٠٪	٤٢٪	٥٢٪	٣٨٪	٤٣٪
مرتفع	ك	٢٨	٢٨	٢٣	٢٨	١٠٧
	%	٥٦٪	٥٦٪	٤٦٪	٥٦٪	٥٣.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
	%	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٣.٦٢١، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٧٢٨)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة ودور الاتصال خلال مرحلة إدخال التغيير، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٣.٦٢١ عند مستوى معنويَّة ٠.٧٢٨ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء دور الاتصال خلال مرحلة إدخال التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين مرتفعًا بنسبة ٥٣.٥٪، وبشكل خاص داخل شركات أورانج، وفودافون، واتصالات التي جاء اهتمامها بدور الاتصال خلال هذه المرحلة من التغيير بنسبة ٥٦٪ لكل منها. أما شركة وي **we** فكانت الأقل اهتمامًا بدور الاتصال في مرحلة إدخال التغيير بنسبة ٤٦٪.

جدول رقم (٣٠)

اتجاهات العاملين تجاه دور الاتصال خلال مرحلة إدخال التغيير

العبارات	تنطبق إلى حدٍ كبير		تنطبق إلى حدٍ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
تهتم الإدارة بقياس درجة التقدم في إحداث التغيير بين فترة وأخرى.	٩٩	٤٩.٥٪	٩٠	٤٥.٠٪	١١	٥.٥٪	٢.٤٤	٨١.٣٪	1
توفر الإدارة التدريب اللازم للعاملين لتنفيذ التغيير المطلوب.	١٠٢	٥١.٠٪	٨٣	٤١.٥٪	١٥	٧.٥٪	٢.٤٤	٨١.٢٪	2
تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لتطبيق التغيير على أرض الواقع.	٩٨	٤٩.٠٪	٩١	٤٥.٥٪	١١	٥.٥٪	٢.٤٤	٨١.٢٪	2
تُجري الإدارة اتصالات مكثفة مباشرة مع العاملين في فترة تنفيذ التغيير.	٩٦	٤٨.٠٪	٨٩	٤٤.٥٪	١٥	٧.٥٪	٢.٤١	٨٠.٢٪	3
تضع الإدارة فترة زمنية محددة لإحداث التغيير.	٩٧	٤٨.٥٪	٨٦	٤٣.٠٪	١٧	٨.٥٪	٢.٤٠	٨٠.٠٪	4
تُشرك الإدارة العاملين في حل أي مشكلة تواجه تنفيذ برنامج التغيير.	٩٣	٤٦.٥٪	٨٦	٤٣.٠٪	٢١	١٠.٥٪	٢.٣٦	٧٨.٧٪	5

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أدوار الاتصال الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة خلال مرحلة إدخال التغيير، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء اهتمام الإدارة بقياس درجة التقدم في إحداث التغيير بين فترة وأخرى في مقدمة الأدوار التي قام بها الاتصال داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٨١.٣٪، ثم جاء دور الاتصال بشكل متساوٍ في

توفير التدريب اللازم للعاملين لتنفيذ التغيير المطلوب واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق التغيير على أرض الواقع بوزن نسبي ٨١.٢٪، أما دور الاتصال المكثف المباشر مع العاملين في فترة تنفيذ التغيير، وتحديد فترة زمنية لإحداث التغيير وإبلاغه للعاملين فجاءا بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٨٠.٢٪، ٨٠٪ على الترتيب، وبالنسبة لإشراك العاملين في حل أي مشكلة تواجه تنفيذ برامج التغيير فكان من أقل أدوار الاتصال ممارسةً خلال مرحلة إدخال التغيير داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٧٨.٧٪.

جدول رقم (٣١)

مرحلة إعادة التجميد

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٢	١	٢	٤	٩
	%	٤٪	٢٪	٤٪	٨٪	٤.٥٪
متوسط	ك	٢١	٢١	٢٦	٢٠	٨٨
	%	٤٢٪	٤٢٪	٥٢٪	٤٠٪	٤٤٪
مرتفع	ك	٢٧	٢٨	٢٢	٢٦	١٠٣
	%	٥٤٪	٥٦٪	٤٤٪	٥٢٪	٥١.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٣.٩١٧، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٦٨٨)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة ودور الاتصال خلال مرحلة إعادة التجميد؛ حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٣.٩١٧ عند مستوى معنويَّة ٠.٦٨٨ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء دور الاتصال خلال مرحلة إعادة التجميد داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين مرتفعًا بنسبة ٥١.٥٪، وبشكل خاص داخل شركة أورانج التي جاء اهتمامها بدور الاتصال خلال هذه المرحلة من التغيير بنسبة ٥٦٪، أما شركة وي we فكانت الأقل اهتمامًا بدور الاتصال في مرحلة إعادة التجميد بنسبة ٤٤٪.

جدول رقم (٣٢)

اتجاهات العاملين تجاه دور الاتصال خلال مرحلة إعادة التجميد

العبارات	تنطبق إلى حدٍ كبير		تنطبق إلى حدٍ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
تشجع الإدارة على استمرار سلوكيات وممارسات العاملين الجديدة بعد حدوث التغيير.	١٠٧	٥٣.٥٪	٨٠	٤٠.٠٪	١٣	٦.٥٪	٢.٤٧	٨٢.٣٪	١
توفر الإدارة الإمكانات اللازمة للعاملين لتحقيق التغيير.	١٠٤	٥٢.٠٪	٧٧	٣٨.٥٪	١٩	٩.٥٪	٢.٤٣	٨٠.٨٪	٢
تُدخل الإدارة التعديلات اللازمة في حالة حدوث مشاكل من أجل استمرار التغيير.	٩٣	٤٦.٥٪	٩٥	٤٧.٥٪	١٢	٦.٠٪	٢.٤١	٨٠.٢٪	٣
تُطلع الإدارة العاملين على سير عملية التغيير مرحلةً بمرحلة.	٩٨	٤٩.٠٪	٨٤	٤٢.٠٪	١٨	٩.٠٪	٢.٤٠	٨٠.٠٪	٤
تقوم الإدارة بتوفير الجو الملائم لاستمرار التغيير.	٩٠	٤٥.٠٪	٩٣	٤٦.٥٪	١٧	٨.٥٪	٢.٣٧	٧٨.٨٪	٥
تربط الإدارة تحفيز العاملين ماديًا ومعنويًا بنتائج التغيير.	٩٠	٤٥.٠٪	٩٠	٤٥.٠٪	٢٠	١٠.٠٪	٢.٣٥	٧٨.٣٪	٦

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

تعدد أدوار الاتصال الذي يمارسه قادة الشركات محل الدراسة خلال مرحلة إعادة التجميد، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء استخدام الإدارة للاتصال لتشجيع العاملين على استمرار السلوكيات والممارسات الجديدة بعد حدوث التغيير في مقدمة الأدوار التي قام بها الاتصال داخل الشركات محل الدراسة بوزن نسبي ٨٢.٣٪، ثم جاء دور الاتصال بشكل متقارب في توفير الإمكانات اللازمة للعاملين لتحقيق التغيير، وإدخال التعديلات اللازمة في حالة حدوث مشاكل من أجل استمرار التغيير، وإطلاع العاملين على سير عملية التغيير مرحلةً بمرحلة بأوزان نسبية ٨٠.٨٪، ٨٠.٢٪، ٨٠٪ على الترتيب، أما قيام الاتصال بمساعدة الإدارة في توفير الجو الملائم لاستمرار التغيير، وتحفيز العاملين ماديًّا ومعنويًّا بنتائج التغيير فكانا من أقل أدوار الاتصال ممارسةً خلال مرحلة إعادة التجميد داخل الشركات محل الدراسة بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٨.٨٪، ٧٨.٣٪ على الترتيب.

وبإدخال متغير **نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين** على النتائج السابقة بهدف اختبار العلاقة بين هذا المتغير وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي؛ جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٣٣)

معنويَّة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي

متغيرات الاقتران		مرحلة إذابة الجليد	مرحلة إدخال التغيير	مرحلة إعادة التجميد
النمط السلطوي القهري	معامل بيرسون	٠.٢٦٧**	٠.٢٥٤**	٠.٢٨٠**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط الإقناعي المثالي	معامل بيرسون	٠.٦١٦**	٠.٥٨٢**	٠.٥٩٤**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التفويضي البيروقراطي	معامل بيرسون	٠.٤٨٦**	٠.٥١١**	٠.٤٨٩**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط الديموقراطي المتآلف	معامل بيرسون	٠.٧١٧**	٠.٦٦١**	٠.٦٥٠**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التكيفي الانتهازي	معامل بيرسون	٠.٢٤١**	٠.٢٦٩**	٠.٣٠٣**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
** دال عند مستوى معنويَّة ٠.٠١				

<u>تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:</u>

وجود علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين كافة أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات وإدارة كافة مراحل عملية التغيير التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

- **نمط القيادة السلطوي القهري** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى إدارة عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، وهي:

١- مرحلة إذابة الجليد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٦٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٢- مرحلة إدخال التغيير؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٥٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٣- مرحلة إعادة التجميد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٨٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

- **نمط القيادة الإقناعي المثالي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى إدارة عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، وهي:

١- مرحلة إذابة الجليد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٦١٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٢- مرحلة إدخال التغيير؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٨٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٣- مرحلة إعادة التجميد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٩٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

- **نمط القيادة التفويضي البيروقراطي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى إدارة عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، وهي:

١- مرحلة إذابة الجليد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٨٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠٠

٢- مرحلة إدخال التغيير؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥١١، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

٣- مرحلة إعادة التجميد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٨٩، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

- **نمط القيادة الديموقراطي المتآلف** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى إدارة عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، وهي:

١- مرحلة إذابة الجليد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٧١٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

٢- مرحلة إدخال التغيير؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٦٦١، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

٣- مرحلة إعادة التجميد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٦٥٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

- **نمط القيادة التكيفي الانتهازي** باعتباره أحد أنماط القيادة المستخدمة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع مستوى إدارة عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، وهي:

١- مرحلة إذابة الجليد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٤١، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠١

٢- مرحلة إدخال التغيير؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٦٩، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

٣- مرحلة إعادة التجميد؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي وإدارة هذه المرحلة من التغيير، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣٠٣، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠

وبذلك ثبتت صحة الفرض للدراسة وهو: توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.

٩- الاستراتيجيات الاتصالية التي يتم استخدامها في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة:

جدول رقم (٣٤)

الاستراتيجية التسلطية

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	١٣	٥	٠	٢	٢٠
	%	٢٦٪	١٠٪	%	٤٪	١٠٪
متوسط	ك	٣٠	١٨	٢٤	٢٥	٩٧
	%	٦٠٪	٣٦٪	٤٨٪	٥٠٪	٤٨.٥٪
مرتفع	ك	٧	٢٧	٢٦	٢٣	٨٣
	%	١٤٪	٥٤٪	٥٢٪	٤٦٪	٤١.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٣٥.١٦٦، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٠، مُعامل التوافق=٠.٣٨٧)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة واستخدام الاستراتيجية التسلطية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخلها، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٣٥.١٦٦ عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام الاستراتيجية التسلطية في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل متوسط بنسبة ٤٨.٥٪، وكانت شركة أورانج من أكثر الشركات استخدامًا لهذه الاستراتيجية بنسبة ٥٤٪، في حين كانت شركة فودافون من أقل الشركات استخدامًا للاستراتيجية التسلطية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين بنسبة ١٤٪.

جدول رقم (٣٥)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام الاستراتيجية التسلطية في نشر مشروعات التغيير

الأبعاد	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
مشروع التغيير يكون مقررًا له من أعلى المستويات التنظيمية، ومسار تطبيقه يكون في اتجاه واحد (من أعلى إلى أسفل التنظيم).	١٠٣	٥١,٥٪	٨٥	٤٢,٥٪	١٢	٦,٠٪	٢,٤٦	٨١,٨٪	١
يتم استخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم مشروعات التغيير.	٧٧	٣٨,٥٪	١٠٠	٥٠,٠٪	٢٣	١١,٥٪	٢,٢٧	٧٥,٧٪	٢
يتم فرض مشروعات التغيير على العاملين وتنفيذها باستخدام السلطة.	٦٩	٣٤,٥٪	٧٥	٣٧,٥٪	٥٦	٢٨,٠٪	٢,٠٧	٦٨,٨٪	٣
تكون المعلومات المعطاة عن مشروع التغيير للعاملين في أغلب الأحيان قليلة.	٦١	٣٠,٥٪	٨٨	٤٤,٠٪	٥١	٢٥,٥٪	٢,٠٥	٦٨,٣٪	٤

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

تعدد أبعاد الاستراتيجية التسلطية التي يستخدمها قادة الشركات محل الدراسة في نشر مشروعات التغيير، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء البُعد المتعلق باتجاه مشروع التغيير من أعلى المستويات التنظيمية إلى أسفل في المقدمة بوزن نسبي ٨١.١٪، ثم جاء استخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم مشروعات التغيير في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٥.٧٪، أما فرض مشروعات التغيير على العاملين وتنفيذها باستخدام السلطة، وقلة المعلومات المعطاة عن مشروع التغيير للعاملين فكانا من أقل أبعاد الاستراتيجية التسلطية تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٦٨.٨٪، ٦٨.٣٪ على الترتيب.

جدول رقم (٣٦)

استراتيجية الإقناع

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٢	١	٢	٤	٩
	%	٤٪	٢٪	٤٪	٨٪	٤.٥٪
متوسط	ك	١٨	١٨	٢٤	٢١	٨١
	%	٣٦٪	٣٦٪	٤٨٪	٤٢٪	٤٠.٥٪
مرتفع	ك	٣٠	٣١	٢٤	٢٥	١١٠
	%	٦٠٪	٦٢٪	٤٨٪	٥٠٪	٥٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٤.٦٧٩، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٥٨٦)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة واستخدام استراتيجية الإقناع في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخلها، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٤.٦٧٩ عند مستوى معنويَّة ٠.٥٨٦ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام استراتيجية الإقناع في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل كبير بنسبة ٥٥٪، وكانت شركة أورانج من أكثر الشركات استخدامًا لهذه الاستراتيجية بنسبة ٦٢٪، في حين كانت شركة وي we من أقل الشركات استخدامًا لاستراتيجية الإقناع في نشر مشروعات التغيير بين العاملين بنسبة ٤٨٪.

جدول رقم (٣٧)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام استراتيجية الإقناع في نشر مشروعات التغيير

العبارات	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير؛ مما يزيد من قناعة الأفراد وتجاوبهم.	٩٢	٤٦,٠٪	٩٣	٤٦,٥٪	١٥	٧,٥٪	٢,٣٩	٧٩,٥٪	١
يقدَّم مشروع التغيير ويتم تطبيقه وفق خطة اتصالية قوية ومكثفة وموجَّهة أساسًا نحو الأفراد المعنيين مباشرة بالتغيير.	٨٩	٤٤,٥٪	٩٨	٤٩,٠٪	١٣	٦,٥٪	٢,٣٨	٧٩,٣٪	٢
يتلقى الأفراد تحفيزات مادية ومعنويَّة لدعم عملية التغيير.	٩٣	٤٦,٥٪	٨٧	٤٣,٥٪	٢٠	١٠,٠٪	٢,٣٧	٧٨,٨٪	٣
يتم تغليب النقاط الإيجابية للتغيير وتغييب السلبية منها؛ مما يمنع الأفراد من إحداث رد فعل سلبي أو مقاوِم.	٨٣	٤١,٥٪	١٠٠	٥٠,٠٪	١٧	٨,٥٪	٢,٣٣	٧٧,٧٪	٤

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

تعدد أبعاد استراتيجية الإقناع التي يستخدمها قادة الشركات محل الدراسة في نشر مشروعات التغيير، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

جاء البُعد المتعلق بتقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير لزيادة قناعة الأفراد وتجاوبهم في المقدمة بوزن نسبي ٧٩.٥٪، ثم جاء بشكل متقارب كلٌّ من تقديم مشروع التغيير وتطبيقه وفق خطة اتصالية قوية ومكثفة وموجهة أساسًا نحو الأفراد المعنيين مباشرة بالتغيير، وتلقي الأفراد تحفيزات مادية ومعنويَّة لدعم عملية التغيير بوزنَيْنِ نسبيَّيْنِ ٧٩.٣٪، ٧٨.٨٪ على الترتيب، أما تغليب النقاط الإيجابية للتغيير وتغييب السلبية منها مما يمنع الأفراد من إحداث رد فعل سلبي أو مقاوم فكان من أقل أبعاد استراتيجية الإقناع تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي ٧٧.٧٪.

جدول رقم (٣٨)

استراتيجية التفاوض

الشركة / المدى		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	٦	٤	٣	٥	١٨
	%	٪١٢	٪٨	٪٦	٪١٠	٪٩
متوسط	ك	١٣	١٦	١٥	١١	٥٥
	%	٪٢٦	٪٣٢	٪٣٠	٪٢٢	٪٢٧.٥
مرتفع	ك	٣١	٣٠	٣٢	٣٤	١٢٧
	%	٪٦٢	٪٦٠	٪٦٤	٪٦٨	٪٦٣.٥
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٪٢٥	٪٢٥	٪٢٥	٪٢٥	٪١٠٠

(كا^{٢}=٢.٤٥٩، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٨٧٣)

<u>توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:</u>

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة واستخدام استراتيجية التفاوض في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخلها، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٢.٤٥٩ عند مستوى معنويَّة ٠.٨٧٣ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام استراتيجية التفاوض في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل كبير بنسبة ٦٣.٥٪، وكانت شركة اتصالات من أكثر الشركات استخدامًا لهذه الاستراتيجية بنسبة ٦٨٪، في حين كانت شركة أورانج من أقل الشركات استخدامًا لاستراتيجية التفاوض في نشر مشروعات التغيير بين العاملين بنسبة ٦٠٪.

جدول رقم (٣٩)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام استراتيجية التفاوض في نشر مشروعات التغيير

العبارات	تنطبق إلى حدٍّ كبير		تنطبق إلى حدٍّ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
تشجع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية.	٩٣	٤٦.٥٪	٩١	٤٥.٥٪	١٦	٨.٠٪	٢.٣٩	٧٩.٥٪	١
تبحث مختلف أطراف عملية التغيير –إدارةً وعاملين– عن نقاط مشتركة تجمع بين أهداف ونوايا الإدارة وطموحات وتخوفات العاملين.	٨٨	٤٤.٠٪	٩٨	٤٩.٠٪	١٤	٧.٠٪	٢.٣٧	٧٩.٠٪	٢

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أبعاد استراتيجية التفاوض التي يستخدمها قادة الشركات محل الدراسة في نشر مشروعات التغيير، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

- جاء البُعد المتعلق بتشجيع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية في المقدمة بوزن نسبي ٧٩.٥٪، أما بحث مختلف أطراف عملية التغيير –إدارةً وعاملين– عن نقاط مشتركة تجمع بين أهداف ونوايا الإدارة وطموحات وتخوفات العاملين فجاءت بنسبة أقل ٧٩٪ من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة.

جدول رقم (٤٠)

استراتيجية المشاركة

المدى \ الشركة		فودافون	أورانج	وي we	اتصالات	الإجمالي
منخفض	ك	١	٠	١	٥	٧
	%	٢٪	٠٪	٢٪	١٠٪	٣.٥٪
متوسط	ك	٢٥	٢٦	٤٠	٢١	١١٢
	%	٥٠٪	٥٢٪	٨٠٪	٤٢٪	٥٦٪
مرتفع	ك	٢٤	٢٤	٩	٢٤	٨١
	%	٤٨٪	٤٨٪	١٨٪	٤٨٪	٤٠.٥٪
الإجمالي	ك	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠
	%	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	٢٥٪	١٠٠٪

(كا^{٢}=٢٤.١١٩، درجة الحُريَّة=٦، مستوى المعنويَّة=٠.٠٠٠، مُعامل التوافق=٠.٣٢٨)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الشركات محل الدراسة واستخدام استراتيجية المشاركة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخلها، حيث بلغت قيمة كا^{٢} ٢٤.١١٩ عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠ ودرجة حُريَّة ٦.
- جاء استخدام استراتيجية المشاركة في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل متوسط بنسبة ٥٦٪، وتساوت الشركات الثلاث (فودافون، أورانج، اتصالات) في معدل استخدامها لهذه الاستراتيجية بنسبة ٤٨٪، أما شركة وي we فكانت من أقل الشركات استخدامًا لاستراتيجية المشاركة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين بنسبة ٦٠٪.

جدول رقم (٤١)

اتجاهات العاملين تجاه استخدام استراتيجية المشاركة في نشر مشروعات التغيير

العبارات	تنطبق إلى حدٍ كبير		تنطبق إلى حدٍ ما		لا تنطبق		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%			
يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير.	١٠٣	٥١.٥٪	٨٨	٤٤.٠٪	٩	٤.٥٪	٢.٤٧	٨٢.٣٪	١
يتم تشجيع قيام عملية اتصالية عمودية كثيفة (صعودًا وهبوطًا) بين أصحاب المشروع (الإدارة في أغلب الحالات) من جهة وبقية العاملين في المنظمة من جهة أخرى.	٩٠	٤٥.٠٪	٩٨	٤٩.٠٪	١٢	٦.٠٪	٢.٣٩	٧٩.٧٪	٢
يتم ترك المجال مفتوحًا طيلة مختلف مراحل عملية التغيير أمام آراء وتدخلات مختلف الأطراف داخل المنظمة لإتمام مشروع التغيير.	٨٣	٤١.٥٪	٩٨	٤٩.٠٪	١٩	٩.٥٪	٢.٣٢	٧٧.٣٪	٣

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أبعاد استراتيجية المشاركة التي يستخدمها قادة الشركات محل الدراسة في نشر مشروعات التغيير، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

- جاء البُعد المتعلق بخضوع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير في المقدمة بوزن نسبي ٨٢.٣٪، ثم جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٩.٧٪ تشجيع قيام عملية اتصالية عمودية كثيفة (صعودًا وهبوطًا) بين أصحاب المشروع (الإدارة في أغلب الحالات) من جهة وبقية العاملين في المنظمة من جهة أخرى، أما ترك المجال مفتوحًا طيلة مختلف مراحل عملية التغيير أمام آراء وتدخلات مختلف الأطراف داخل المنظمة لإتمام مشروع التغيير فكان من أقل أبعاد استراتيجية المشاركة تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي ٧٧.٣٪.

وبإدخال **متغير نمط القيادة السائد** من وجهة نظر العاملين على النتائج السابقة بهدف اختبار العلاقة بين هذا المتغير والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير؛ جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٤٢)

معنويَّة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير

متغيرات الاقتران		الاستراتيجية التسلطية	استراتيجية الإقناع	استراتيجية التفاوض	استراتيجية المشاركة
النمط السلطوي القهري	مُعامل بيرسون	٠.٤٩٧**	٠.٢٢٤**	٠.١٨٩**	٠.٢٤٩**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٠٧	٠.٠٠٠
النمط الإقناعي المثالي	مُعامل بيرسون	٠.٠٢٩	٠.٥٤٠**	٠.٥٢٠**	٠.٤٨٦**
	مستوى المعنويَّة	٠.٦٨١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التفويضي البيروقراطي	مُعامل بيرسون	٠.٢٤٥**	٠.٤٤٣**	٠.٣٣٦**	٠.٤٧٢**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط الديموقراطي المتآلف	مُعامل بيرسون	٠.١١٩	٠.٦١٦**	٠.٥٩٢**	٠.٥٩٤**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٩٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
النمط التكيفي الانتهازي	مُعامل بيرسون	٠.٢٧٨**	٠.٢٨٧**	٠.٢٠٥**	٠.٢٧٣**
	مستوى المعنويَّة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٤	٠.٠٠٠
** دال عند مستوى معنويَّة ٠.٠١					

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين غالبية أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير، وذلك على النحو التالي:

- **نمط القيادة السلطوي القهري** باعتباره أحد أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع معدل استخدام جميع الاستراتيجيات الاتصالية في نشر مشروعات التغيير، وهي:

١- الاستراتيجية التسلطية؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٩٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٢- استراتيجية الإقناع؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٢٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠١.

٣- استراتيجية التفاوض؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.١٨٩، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٧.

٤- استراتيجية المشاركة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط السلطوي القهري واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٤٩، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة التفويضي البيروقراطي** باعتباره أحد أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع معدل استخدام جميع الاستراتيجيات الاتصالية في نشر مشروعات التغيير، وهي:

١- الاستراتيجية التسلطية؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٤٥، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٢- استراتيجية الإقناع؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٤٣، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- استراتيجية التفاوض؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٣٣٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٧.

٤- استراتيجية المشاركة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التفويضي البيروقراطي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٧٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة التكيفي الانتهازي** باعتباره أحد أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع معدل استخدام جميع الاستراتيجيات الاتصالية في نشر مشروعات التغيير، وهي:

١- الاستراتيجية التسلطية؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٧٨، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٢- استراتيجية الإقناع؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٨٧، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- استراتيجية التفاوض؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٠٥، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٤.

٤- استراتيجية المشاركة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط التكيفي الانتهازي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٢٧٣، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة الإقناعي المثالي** باعتباره أحد أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع معدل استخدام غالبية الاستراتيجيات الاتصالية في نشر مشروعات التغيير، وهي:

١- الاستراتيجية التسلطية؛ حيث لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الإقناعي المثالي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٠٢٩، وهي قيمة غير دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٦٨١.

٢- استراتيجية الإقناع؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٤٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- استراتيجية التفاوض؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٢٠، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٤- استراتيجية المشاركة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الإقناعي المثالي واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٤٨٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

- **نمط القيادة الديموقراطي المتآلف** باعتباره أحد أنماط القيادة المتبعة داخل الشركات، ويؤدي ارتفاع معدل تطبيقه إلى ارتفاع معدل استخدام غالبية الاستراتيجيات الاتصالية في نشر مشروعات التغيير، وهي:

١- الاستراتيجية التسلطية؛ حيث لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديموقراطي المتآلف واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.١١٩، وهي قيمة غير دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٩٣.

٢- استراتيجية الإقناع؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٦١٦، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٣- استراتيجية التفاوض؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٩٢، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

٤- استراتيجية المشاركة؛ حيث إن هناك علاقةً ارتباطيةً بين النمط الديموقراطي المتآلف واستخدام هذه الاستراتيجية في نشر مشروعات التغيير بين العاملين، حيث بلغت قيمة مُعامل بيرسون ٠.٥٩٤، وهي قيمة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنويَّة ٠.٠٠٠.

وبذلك ثبتت جزئيًّا صحة الفرض للدراسة وهو: توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير.

١٠- أسباب مقاومة التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (٤٣)

أسباب مقاومة التغيير داخل الشركات محل الدراسة

أسباب المقاومة / الشركة		فودافون (ن=٥٠)	أورانج (ن=٥٠)	وي we (ن=٥٠)	اتصالات (ن=٥٠)	الإجمالي (ن=٢٠٠)
مقارنة التكاليف -من مال وجهد ووقت- بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير.	ك	٣٧	٣٢	٢٠	٣٠	١١٩
	%	٧٤٪	٦٤٪	٤٠٪	٦٠٪	٥٩.٥٪
فقدان بعض التخصصات والصلاحيات.	ك	٢٤	١٧	١٧	٢٤	٨٢
	%	٤٨٪	٣٤٪	٣٤٪	٤٨٪	٤١٪
الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم.	ك	١١	٢٠	١٤	١٩	٦٤
	%	٢٢٪	٤٠٪	٢٨٪	٣٨٪	٣٢٪
المحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة.	ك	١٢	١٥	١٣	٢٣	٦٣
	%	٢٤٪	٣٠٪	٢٦٪	٤٦٪	٣١.٥٪
الحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات.	ك	٦	١٩	١١	٢٧	٦٣
	%	١٢٪	٣٨٪	٢٢٪	٥٤٪	٣١.٥٪
الخوف من المجهول.	ك	١١	١٩	٥	٢٥	٦٠
	%	٢٢٪	٣٨٪	١٠٪	٥٠٪	٣٠٪
الرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة.	ك	٩	١٥	١٢	٢٣	٥٩
	%	١٨٪	٣٠٪	٢٤٪	٤٦٪	٢٩.٥٪
انعدام الثقة في القائمين على التغيير.	ك	٩	١٢	١٣	١٩	٥٣
	%	١٨٪	٢٤٪	٢٦٪	٣٨٪	٢٦.٥٪
صعوبة تقبُّل علاقات اجتماعية جديدة.	ك	١	١٨	١٤	١٨	٥١
	%	٢٪	٣٦٪	٢٨٪	٣٦٪	٢٥.٥٪

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

تعدد أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة، وإن اختلفت في ترتيبها تبعًا لمدى حدوثها من وجهة نظر العاملين، وذلك على النحو التالي:

- جاءت مقارنة التكاليف -من مال وجهد ووقت- بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير في المقدمة بنسبة ٥٩.٥٪ من إجمالي عينة الدراسة، ثم جاء في المرتبة الثانية بنسبة ٤١٪ فقدان بعض التخصصات والصلاحيات، وبفارق كبير جاء كل من الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم، والمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات بنسب متقاربة ٦٤٪، ٦٣٪، ٦٣٪ على الترتيب، ثم جاء الخوف من المجهول، والرغبة في الإبقاء على

العلاقات الاجتماعية القائمة بنسبتين متقاربتين ٣٠٪، ٢٩.٥٪، أما انعدام الثقة في القائمين على التغيير، وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة فكانا من أقل أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بنسبة ٢٦.٥٪، ٢٥.٥٪ على الترتيب.

النتائج العامة للدراسة:

- جاء نمط القيادة الديموقراطي المتآلف في مقدمة أنماط القيادة المتبعة داخل شركات الاتصالات العاملة في مصر بنسبة ٦١.٥٪ من وجهة نظر العاملين فيها، أما نمط القيادة التكيفي الانتهازي فكان من أقل أنماط القيادة اتباعًا بنسبة ٢٥٪.
- جاء مستوى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا، وذلك بنسبة ٨٤.٥٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقًا لمشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٤٪، ٩٢٪ على الترتيب، وكانت شركة وي we من أقل الشركات تطبيقًا لمشروعات التغيير داخلها بنسبة ٧٤٪.
- جاء مدى تأييد العاملين لمشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة كبيرًا، وذلك بنسبة ٨٢٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر التي دعم العاملون بها مشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٠٪.
- وقعت مسئولية نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة في المقام الأول على أعضاء الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة نفسه بنسبة ٦٢.٥٪، أو عضو مكلف بذلك من أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٤٧.٥٪.
- جاءت زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية وسط المنافسين في مقدمة الأسباب والمبررات التي تقدم للعاملين من أجل الاقتناع بأهمية التغيير داخل الشركات، أما الفشل في بعض المجالات الوظيفية داخل الشركة، وترشيد النفقات من أجل التحكم في المصاريف، وانخفاض الروح المعنويَّة للعاملين وتدني الإنتاجية؛ فكانت من أقل الأسباب المقدمة لإقناع العاملين بمشروعات التغيير.
- جاءت الاجتماعات الرسمية لرئيس مجلس الإدارة، والمناقشات الجماعية مع رؤساء الأقسام، والدورات التدريبية في مقدمة الوسائل الاتصالية المواجهية التي يتم استخدامها لنشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٥٩.٥٪، ٥٦.٥٪، ٤٦.٥٪ على الترتيب.
- جاء التغيير في مجال الثقافة التنظيمية في مقدمة مجالات التغيير الأكثر تطبيقًا داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٦٠٪، أما التغيير في مجال الهيكل التنظيمي فكان من أقل مجالات التغيير تطبيقًا بنسبة ٥٣٪ من وجهة نظر العاملين.
- جاء دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد داخل الشركات محل الدراسة مرتفعًا بنسبة ٥٥.٥٪، أما مرحلة إعادة التجميد فتقلص فيها دور الاتصال بنسبة ٥١.٥٪.

- جاءت استراتيجية التفاوض في مقدمة الاستراتيجيات المستخدمة في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل متوسط بنسبة ٦٣.٥٪، أما الاستراتيجية التسلطية فكانت من أقل الاستراتيجيات استخدامًا داخل الشركات بنسبة ٤٨.٥٪.
- جاءت مقارنة التكاليف –من مال وجهد ووقت– بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير، وفقدان بعض التخصصات والصلاحيات في مقدمة أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة، أما انعدام الثقة في القائمين على التغيير، وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة فكانا من أقل أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

- **نتائج اختبارات فروض الدراسة:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الإداري للعاملين في اختيار نمط القيادة السائد داخل الشركات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة ومدى تطبيق مجالات التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًّا بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير.

توصيات الدراسة:

من خلال استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بمجموعة التوصيات التالية:

- إجراء دراسات حول أنماط القيادة وانعكاساتها على متغيرات تنظيمية أخرى كمستوى أداء وإنتاجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- ركزت غالبية الدراسات على التحليل الكمي في دراسة تأثير أنماط القيادة على استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، ولذلك يمكن للباحثين الاعتماد على البحوث الكيفية بدلاً من الأدوات الكمية من خلال إجراء المقابلات المتعمقة للوصول إلى نتائج أكثر تفصيلاً.
- ضرورة زيادة المديرين والعاملين بمفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته وأهمية إبراز جوانبه الإيجابية ومواجهة تحديات تطبيقه من أجل تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.
- ضرورة زيادة قدرة المديرين على تحديد أفضل الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن استخدامها في نشر مشروعات التغيير بين العاملين والتي تنعكس بدورها على الأداء المؤسسي للشركات.

- العمل على تفعيل نظام الاتصالات المعمول به في المنظمات، وذلك للتأكد من أن عملية الاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات الإدارية تتم بيسر وسهولة مما يسهل مهمة نشر مشروعات التغيير بينهم.
- الاهتمام برضا العاملين ومحاولة فهم أسباب مقاومتهم للتغيير التنظيمي والتنبؤ بها مما يساهم بشكل فعال في بقاء المنظمات واستمرار بقائها في المنافسة.

هوامش ومصادر الدراسة:

[1] - Hastyar Amin, Osman Durmaz, Salim Demir (2021) . "Leadership styles and their effects on organizational effectiveness", Black sea journal of management and marketing.

[٢] - عامر رجب ذياب، بصير خلف خزعل، حيدر سلطان داود (2018). "أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد ٢، العدد ١.

[٣] - صباح بنوناس (٢٠١٧م)."أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

[٤] - ليلى بوعكاز (٢٠١٦م). "الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الشئون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.

[٥] - جاسم محمد يوسف (٢٠١٧م). "الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

[6] - Rafaela Martinez Mendez, & al (2013). "Leadership style and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico", **Global Journal of Business Research**, Vol.7, No.5, 2013.

[7] - Delia Bosiok (2013) , "Leadership styles and creativity , **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol 1, Issue 2.

[٨] - وهيبة زوانى، عقيلة نزلي (٢٠١٣م). "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

[٩] - على عباس (٢٠١٢ م). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد الأول.

[10] - Dobrovic Jan, Timkova Veronika (2017) ."Examination of factors affecting the implemtation of organizational changes", **Journal of Competitiveness**, Vol.9, Issue 4.

[11] - Olajide Olubayo Thomas (2014) . "Change Management and its effects on organizational performance of Nigerian Telecoms Industries", International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol.1, No. 11 .

[١٢] - يوسف صالح العنزى) ٢٠١٣م) . "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

[١٣] - فازية خلفونى (٢٠٢١ م). "الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة"، مجلة أبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد ٦، العدد ٢.

[١٤] - فريدة جعالة (٢٠١٣م). "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي"، دراسة حالة على المؤسسة العمومية للأشغال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر.

[١٥] - كمال برباوى (٢٠١٣ م)."دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٤، العدد ١٠.

[١٦] - سعيدة دوباخ (٢٠١٨م)."دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

[17] - Uzmarasool Khan & al (2016) .“The role of leadership on organizational change“, International Journal of Management sciences and Business Research, Vol.5, Issue 11.

[١٨] - هبال عبد المالك (٢٠١٦م) . "أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد ١٥.

[19] - Moo Jun Hao, Rashad Yazdanifard (2015) . “How Effective Leadership can facilitie Change in Organizations through Improvement and Innovation“, **Global Journal of Management and Business Research**: A Administration and Management, Vol. 15, No. 9.

[20] - Drucker, P.F. with Maciariello, J.A. (2008) . “ Management: Revised edition, New york: HarperBusiness.

[٢١] - موسى اللوزي (٢٠٠٢م). "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان.

[٢٢]- محمد عبد الحميد (١٩٩٣م) . "دراسات الجمهور في بحوث الإعلام"، القاهرة: عالم الكتب.

- The extent of employees' support for the change projects that take place within the companies under study was high, with a rate of 82%, and Orange and Vodafone were at the forefront of the mobile companies operating in Egypt whose employees supported the change projects, with a percentage of 90%.
- The responsibility for spreading change projects among employees within the companies under study fell primarily on the members of the senior management represented by the chairman of the board of directors himself at 62.5%, or a member assigned to do so from among the members of the board of directors at the rate of 47.5%.
- Increasing the company's ability to survive and continuity among competitors came at the forefront of the reasons and justifications provided to workers in order to be convinced of the importance of change within companies. failure in some functional areas within the company, rationalization of expenditures in order to control expenses, low morale of workers and low productivity were the least reasons given to convince workers of change projects.
- The official meetings of the Chairman, group discussions with department heads, and training courses came at the forefront of the confrontational communication means that are used to spread change projects within the companies under study, at a rate of 59.5%, 56.5%, and 46.5%, respectively.
- The role of communication during the unfreezing phase within the companies under study increased by 55.5%, while the re-freezing phase decreased the role of communication by 51.5%.
- The negotiation strategy came at the forefront of the strategies used to spread change projects within the companies under study from the point of view of its employees with a percentage of 63.5%, while the authoritarian strategy was one of the least used strategies within companies with a percentage of 48.5%.
- Comparing the costs - in terms of money, effort and time - with the benefits that will return after the change is made, and the loss of some specializations and powers are at the forefront of the reasons for resistance to change projects within the companies under study from the point of view of employees.

Keywords: Organizational Leadership Styles, Organizational Change Management, Communication.

The Relationship between Organizational Leadership Styles and Organizational Change Management Communication: A field study on mobile companies operating in Egypt

Dr. Neam Mohy El Din Abdel Ghafar Ahmed
Neam_Mohy@cic-cairo.com
Assistant Professor of Public Relations & Advertising,
Public Relations & Advertising Department,
Canadian Higher Institute of Modern Media Technology

Abstract

The study aims to identify the prevailing leadership patterns within the companies under study, and the most important areas of organizational change applied within them, in addition to monitoring the role of communications in each stage of organizational change management, and the study also aimed to identify the means and communication strategies used in spreading change projects among employees, and to monitor the most important obstacles to achieve the organizational change, and to identify the impact of leadership styles in managing the stages of the organizational change process.

- Concerning the leadership patterns, this study relies on the leadership and control model, which includes 5 basic patterns: the ideal persuasive pattern, the authoritarian-compulsive pattern, the democratic affiliative pattern, the bureaucratic delegate pattern, the opportunistic adaptive pattern, based on two basic dimensions: Task / People orientation, leader / Employee control. And concerning the organizational change management, this study relies on the work field model or the analysis of the force field, which suggests three stages to implement the change process, namely: the unfreezing stage, the change stage, and the re-freezing stage.
- The study belongs to descriptive and analytical studies. The study also depends on the survey method, The study population is represented in the Mobile companies operating in Egypt, depending on a sample that consists of 200 employees whose management levels varied between lower management, middle management, and upper management
- Concerning the method of Data Collection, the study applied one questionnaire that was directed to employees at the three lower, middle, and upper management levels.

The main results of the field study:

- The democratic affiliative leadership style came at the forefront of the leadership styles used within the telecommunications companies operating in Egypt with a percentage of 61.5% from the point of view of its employees, while the opportunistic adaptive leadership style was among the least followed leadership styles by 25%.
- The level of application of change projects within the companies under study was high, with a rate of 84.5%, Orange and Vodafone companies were at the forefront of the mobile companies operating in Egypt that applied the most change projects, with a rate of 94% and 92%, respectively, and WE was the least companies in implementation of the change projects within it, by 74%.

Copyright © APRA 2022

All rights reserved.

None of the materials provided on this Journal or the web site may be used, reproduced or transmitted, in whole or in part, in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or the use of any information storage and retrieval system, except as provided for in the Terms and Conditions of use of Al Arabia Public Relations Agency, without permission in writing from the publisher.

And all applicable terms and conditions and international laws with regard to the violation of the copyrights of the electronic or printed copy.

ISSN for the printed copy

(ISSN 2314-8721)

ISSN of the electronic version

(ISSN 2314-873X)

Egyptian National Scientific & Technical Information Network
(ENSTINET)
With the permission of the Supreme Council for Media Regulation in Egypt
Deposit Number: 24380 /2019

To request such permission or for further enquires, please contact:

APRA Publications

Al Arabia Public Relations Agency
Arab Republic of Egypt,
Menofia - Shiben El-Kom - Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
Postal Code: 32111 - P.O Box: 66
Or
Egyptian Public Relations Association
Arab Republic of Egypt,
Giza, Dokki, Ben Elsarayat -1 Mohamed Alzoghpy St.

ceo@apr.agencyEmail: - jprr@epra.org.eg

Web: www.apr.agency, www.jprr.epra.org.eg

Phone: (+2) 0114 -15 -14 -157 - (+2) 0114 -15 -14 -151 - (+2) 02-376-20 -818

Fax: (+2) 048-231-00 -73

The Journal is indexed within the following international digital databases:

- References are mentioned at the end of the Manuscripts in a sequential manner.
- References are monitored at the end of research, according to the methodology of scientific sequential manner and in accordance with the reference signal to the board in a way that APA Search of America.
- The author should send an electronic copy of his manuscript by Email written in Word format with his/her CV.
- In case of accepting the publication of the manuscript in the journal, the author will be informed officially by a letter. But in case of refusing, the author will be informed officially by a letter and part of the research publication fees will be sent back to him soon.

- If the manuscript required simple modifications, the author should resent the manuscript with the new modifications during one week after the receipt the modification notes, and if the author is late, the manuscript will be delayed to the upcoming issue, but if there are thorough modifications in the manuscript, the author should send them after 15 days.
- The publication fees of the manuscript for the Egyptians are: 3800 L.E. and for the Expatriate Egyptians and the Foreigners are: 550 $. with 25% discount for Masters and PhD Students.
- If the referring committee refused and approved the disqualification of publishing the manuscript, an amount of 1900 L.E. will be reimbursed for the Egyptian authors and 275 $ for the Expatriate Egyptians and the Foreigners.
- Fees are not returned if the researcher retracts and withdraws the research from the journal for arbitration and publishing it in another journal.
- The manuscript does not exceed 40 pages of A4 size. 70 L.E. will be paid for an extra page for the Egyptians and 10 $ for Expatriate Egyptians and the Foreigners authors.
- A special 20 % discount of the publication fees will be offered to the Egyptians and the Foreign members of the Fellowship of the Egyptian Public Relations Association for any number of times during the year.
- Two copies of the journal and Five Extracted pieces from the author's manuscript after the publication.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Master's Degree) are: 500 L.E. for the Egyptians and 150 $ for the Foreigners.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Doctorate Degree) are: 600 L.E. for the Egyptians and 180 $ for the Foreigners. As the abstract do not exceed 8 pages and a 10 % discount is offered to the members of the Egyptian Public Relations Association. One copy of the journal will be sent to the author's address.
- Publishing a book offer costs LE 700 for the Egyptians and 300 $US for foreigners.
- One copy of the journal is sent to the author of the book after the publication to his/her address. And a 10% discount is offered to the members of the Egyptian Public Relations Association.
- For publishing offers of workshops organization and seminars, inside Egypt LE 600 and outside Egypt U.S. $ 350 without a limit to the number of pages.
- The fees of the presentation of the International Conferences inside Egypt: 850 L.E. and outside Egypt: 450 $ without a limitation of the number of pages.
- All the research results and opinions express the opinions of the authors of the presented research papers not the opinions of the Al-Arabia Public Relations Agency or the Egyptian Public Relations Association.
- Submissions will be sent to the chairman of the Journal.

Address:

Al Arabia Public Relations Agency,
Arab Republic of Egypt, Menofia, Shiben El-Kom, Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
Postal Code: 32111 - P.O Box: 66
And also, to the Journal email: jprr@epra.org.eg, or ceo@apr.agency, after paying the publishing fees and sending a copy of the receipt.

Journal of Public Relations Research Middle East

It is a scientific journal that publishes specialized research papers in Public Relations, Mass Media and Communication ,after peer refereeing these papers by a number of Professors specialized in the same field under a scientific supervision of the Egyptian Public Relations Association, which considered the first Egyptian scientific association specialized in public relations, (Member of the network of scientific Associations in the Academy of Scientific Research and Technology in Cairo).

The Journal is part of Al-Arabia Public Relations Agency's publications, specialized in education, scientific consultancy and training.

- The Journal is approved by the Supreme Council for Media Regulation in Egypt. It has an international numbering and a deposit number. It is classified internationally for its both printed and electronic versions by the Academy of Scientific Research and Technology in Cairo. In addition, it is classified by the Scientific Promotions Committee in the field of Media of the Supreme Council of Universities in Egypt.
- It is the first arbitrative scientific journal with this field of specialization on the Arab world and the Middle East. Also, the first Arab scientific journal in the specialty of (media) which obtained the Arab Impact Factor with a factor of 2.12 in the year of 2022G report of the American Foundation NSP "Natural Sciences Publishing" Sponsored by the Arab Universities Union.
- The Journal has Impact Factor Value of 1.569 based on International Citation Report (ICR) for the year 2021-2022.
- The Journal has an Arcif Impact Factor for the year 2022 = 0.5833 category (Q1).
- The Journal has an impact factor of the Supreme Council of Universities in Egypt for the year 2022 = 7.
- This journal is published quarterly.
- The journal accepts publishing books, conferences, workshops and scientific Arab and international events.
- The journal publishes advertisements on scientific search engines, Arabic and foreign publishing houses according to the special conditions adhered to by the advertiser.
- It also publishes special research papers of the scientific promotion and for researchers who are about to defend master and Doctoral theses.
- The publication of academic theses that have been discussed, scientific books specialized in public relations and media and teaching staff members specialized scientific essays.

Publishing rules:

- It should be an original Manuscripts that has never been published.
- Arabic, English, French Manuscripts are accepted however a one-page abstract in English should be submitted if the Manuscripts is written in Arabic.
- The submitted Manuscripts should be in the fields of public relations and integrated marketing communications.
- The submitted scientific Manuscripts are subject to refereeing unless they have been evaluated by scientific committees and boards at recognized authorities or they were part of an accepted academic thesis.
- The correct scientific bases of writing scientific research should be considered. It should be typed, in Simplified Arabic in Arabic Papers, 14 points font for the main text. The main and sub titles, in Bold letters. English Manuscripts should be written in Times New Roman.

Journal of PR esearch
Middle East

Journal of Public Relations Research Middle East
(JPRR.ME)
Scientific Refereed Journal
Forty Second Issue / Part Two - Tenth Year -October / December 2022

Founder & Chairman

Dr. Hatem Moh'd Atef

EPRA Chairman

Editor in Chief

Prof. Dr. Aly Agwa
Professor of Public Relations & former Dean of Faculty of Mass Communication - Cairo University
Head of the Scientific Committee of EPRA

Editorial Manager

Prof. Dr. Mohamed Moawad
Media Professor at Ain Shams University & former Dean of Faculty of Mass Communication - Sinai University
Head of the Consulting Committee of EPRA

Editorial Assistants

Prof.Dr. Rizk Abd Elmoaty
Professor of Public Relations
Misr International University

Prof.Dr. Mohamed Alamry (Iraq)
Professor & Head of Public Relations Dep.
Mass Communication Faculty
Baghdad University

Dr. Thouraya Snoussi (Tunisia)
Associate professor of Mass Communication &
Coordinator College of Communication
University of Sharjah (UAE)

Dr. Fouad Ali Saddan (Yemen)
Associate Professor & Head Dep. of Public Relations
Faculty of Mass Communication
Yarmouk University (Jordan)

Dr. Nasr Elden Othman (Sudan)
Assistant Professor of Public Relations
Faculty of Mass Communication & Humanities Sciences
Ajman University (UAE)

Public Relations Manager
Alsaeid Salm

Arabic Reviewers
Ali Elmehy
Sayid Sherif

Address
Egyptian Public Relations Association
Arab Republic of Egypt
Giza - Dokki - Ben Elsarayat - 1 Mohamed Alzoghpy Street
Publications: Al Arabia Public Relations Agency
Arab Republic of Egypt
Menofia - Shiben El-Kom - Postal Code: 32111 - P.O Box: 66

Mobile: +201141514157
Fax: +20482310073
Tel: +2237620818
www.jprr.epra.org.eg
Email: jprr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

Advisory Board **
JPRR.ME

Prof. Dr. Aly Agwa (Egypt)
Professor of Public Relations and former Dean of the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Thomas A. Bauer (Austria)
Professor of Mass Communication at the University of Vienna

Prof. Dr. Yas Elbaiaty (Iraq)
Professor of Journalism at the University of Baghdad, Vice Dean of the Faculty of Media and Information and Humanities, Ajman University of Science

Prof. Dr. Mohamed Moawad (Egypt)
Media professor at Ain Shams University & former Dean of Faculty of Mass Communication – Sinai University

Prof. Dr. Abd Elrahman El Aned (KSA)
Professor of Media and Public Relations, Mass Communication Faculty - Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Prof. Dr. Mahmoud Yousef (Egypt)
Professor of Public Relations - Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Samy Taya (Egypt)
Professor and Head of Public Relations Faculty of Mass Communication - Cairo University

Prof. Dr. Gamal Abdel-Hai Al-Najjar (Egypt)
Professor of Media, Faculty of Islamic Studies for Girls, Al-Azhar University

Prof. Dr. Sherif Darwesh Allaban (Egypt)
Professor of printing press & Vice- Dean for Community Service at the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Othman Al Arabi (KSA)
Professor of Public Relations and the former head of the media department at the Faculty of Arts – King Saud University

Prof. Dr. Abden Alsharef (Libya)
Media professor and dean of the College of Arts and Humanities at the University of Zaytuna – Libya

Prof. Dr. Waled Fathalha Barakat (Egypt)
Professor of Radio & Televosion and Vice- Dean for Student Affairs at the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Tahseen Mansour (Jordan)
Professor of Public Relations & Dean the Faculty of Mass Communication, Yarmouk University

Prof. Dr. Ali Kessaissia,(Algeria)
Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

Prof. Dr. Redouane BoudJema,(Algeria)
Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

Prof. Dr. Hisham Mohammed Zakariya, (Sudan)
Professor and Dean of the College of Communication at Al Qasimia University in Sharjah, Former Dean of the Faculty of Community Development at the University of the Nile Valley, Sudan.

Prof. Dr. Abdul Malek Radman Al-Danani,(Yemen)
Professor, Faculty of Media & Public Relations, Emirates Collage of Technology, UAE.

** Names are arranged according to the date of obtaining the degree of a university professor.

Journal of PR Research Middle East

Journal of Public Relations Research Middle East
Scientific refereed Journal - Supervision by Egyptian Public Relations Association - Tenth year - Forty Second Issue / Part Two – October / December 2022
Arab Impact Factor 2022 = 2.12 ICR IF 2021/2022 = 1.569 Arcif Impact Factor 2022 = 0.5833

Abstracts of Arabic Researches:

- ***Associate Prof. Dr. Soad Mohamed Mohamed Elmasry*** - *Kafer El Sheikh University*
  Horror Films and their Impact on the Aggressive Behavior of Children from 9-12 years old: A field study 17
- ***Dr. Neam Mohy El Din Abdel Ghafar Ahmed*** - *Canadian Higher Institute of Modern Media Technology*
  The Relationship between Organizational Leadership Styles and Organizational Change Management Communication: A field study on mobile companies operating in Egypt 18
- ***Dr. Essa Saleh Alkathiri*** - *King Abdulaziz University*
  Evaluating Effectiveness of Website as a Public Relations Communication Tool Evidence from Saudi Arabia Ministries Websites 20
- ***Hala Hamdy Ghoraba*** - *Al-Jazeera Higher Institute for Media and Communication Sciences*
  Journalists' Awareness of Occupational Safety and Digital Security Standards, and their Application 21
- ***Dr. Hadeel bint Ali bin Saleh Al-Yahya*** - *Imam Muhammad Bin Saud Islamic University*
  Factors Influencing Public Relations Practitioners' Acceptance and Use of Digital Applications: A Field Study Based on the Unified Theory of Technology Acceptance and Use (UTAUT) 23
- ***Dr. Samr Ibrahim Osman*** - *Port Said University*
  Young People's Perception of Impact of the Content Presented through the Accounts of Influencers on Social Media Sites and its Relationship to their Social Perceptions: A Field Study in the Light of the Theories of the Influence of the Third Person and the Perceived Reality 24
- ***Dr. Hanan Abdullah abd elsamed*** - *Mansoura University*
  Semiotics Analysis of Domestic Violence Cartoons on Journalistic Websites: The youm7 Model 26
- ***Fisal Helal Alhuzali*** - *Umm Al-Qura University*
  Saleh Abdulhafiz Bin Abdurhman Saeed - *Umm Al-Qura University*
  The Role of Digital Public Relations in Strengthening Saudi Soft Power through the New Communication and Information Center of the Ministry of Foreign Affairs 27

(ISSN 2314-8721)
Egyptian National Scientific & Technical Information Network
(ENSTINET)
With the permission of the Supreme Council for Media Regulation in Egypt
Deposit Number: 24380 /2019
Copyright 2022@APRA
www.jprr.epra.org.eg