



**القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية
التنافسية: دراسة تطبيقية على القطاع الخدمي بولاية أنجمينا- تشاد
في الفترة ما بين (2015- 2024م)**

إعداد

د. علي يحيى قجة

مدرس إدارة الأعمال

جامعة آدم بركة بأبشة

aliyahyagoudja@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية أنجمينا، مع تحديد ما إذا كانت القيادة التحويلية تلعب دور الوساطة في تلك العلاقة ، وبناء على أدبيات الدراسات السابقة تم بناء نموذج البحث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وركز على عينة غير الاحتمالية (الميسرة) ، حيث وزعت عدد (110) استبانة للمدراء والعاملين في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية أنجمينا المختارة، وتم استرداد عدد (100) استبانة ، والصالحة للتحليل بلغت (96) ، بنسبة (86%) وتم استخدام البرامج الإحصائي الـ (SPSS 27)، عبر تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود أثر قوي لإدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية، والقيادة التحويلية، كما أوضحت النتائج بأن القيادة التحويلية تتوسط بشكل نسبي في العلاقة بين إدارة التغيير الاستراتيجية التنافسية، وتم مناقشة نتائج البحث ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التأثيرات النظرية والتطبيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - الاستراتيجية التنافسية - القيادة التحويلية.

مقدمة:

فرضت معطيات العصر الحالي على المنظمات، سلسلة من التحديات التي لم تكن مألوفة لديها من قبل، وتجلت هذه التحديات في إمكانية البقاء والاستمرار في النشاط وسط متغيرات بيئية مختلفة، ونتج عن هذا اشتداد المنافسة، والسبيل الوحيد الذي يقود تلك المؤسسات للتأقلم مع هذا الوضع الجديد والقيام بالتغيرات المناسبة معه وجود استراتيجية تنافسية تتوافق مع ظروف العمل، وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة، مثل: الشراكة، الاندماج العمودي، من أجل المحافظة من الأخطار والحصول على حالة أفضل من المخرجات (رجب، القيرواني: 2023م)، وتعتبر إدارة التغيير من العمليات الإدارية ذات أهمية خاصة وعلى أساسها تحدث تغيرات في سلوك العاملين ومهاراتهم وقيمهم وانتماءاتهم، مما ينعكس في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال اتباع استراتيجية مختلفة تركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي (معتر السيد: 2015م) ويؤكد الكثير من الكتاب بأن عملية التغيير دائمة ومستمرة، وحتى تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، (ربى تيسير التميمي: 2013م)، وأوضحت الدراسات بأن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغيرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة (تسرين: ب، ت)، ويتطلب ذلك توفير القائد الكفاء الذي يستطيع أن يوجه هذه المتغيرات وتكييفها لصالح مؤسسته نحو الاستقرار والنمو (علاوي: 2014م)، فالقيادة بكل أنماطها مثل: النمط الأوتوقراطي، والنمط النسبي، ثم ظهرت أنواع القيادة الحديثة مثل: القيادة التفاعلية والتشاركية والتحولية، تعتبر ظاهرة اجتماعية تنشئ تلقائياً عن طبيعة المجتمع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية وضرورية، وهي تتناول ألواناً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والأخلاقي، (الجويري، كريمي: 2014م) غير أن هذه الأنماط أو الأساليب رغم نجاحها في البداية إلا أنها بدأت تفقد فعاليتها وذلك بسبب تأثير الزبون بالتطورات المحيطة به مما أدى إلى تغيير أذواقه واحتياجاته خصوصاً بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف منتجات دول العالم والخصائص التي تتميز بها سواء فيما يتعلق بالسعر أو الجودة أو

الخدمات والمنافع التي تقدمها، (موزاوي سامية: 2004م)، وبالتالي أصبح الزبون يفاضل بين السلع والخدمات ليس فقط على أساس السعر، وإنما أصبح يختار المنتجات على أساس التميز والجودة، وهذا يعني أنه يستلزم الاهتمام أكثر بجانب الجودة في المنتجات مما دفع بالمفكرين والمنظمات بالبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة، وبما أن القطاع الخدمات يعد أحد أهم القطاعات الحيوية في أي دولة نظرا لدوره الهام في إرساء أسس التقدم وقدرته على إتمام النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية فان تنميته أصبحت هدفا رئيسيا لجميع الدول من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، وتعمل مؤسسات القطاع الخدمي في انجمننا في بيئة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، وهذا يؤثر مباشرة على الاستراتيجيات التنافسية، مما يتطلب قيادة تحويلية قوية تتساير مع المتغيرات.

1 / مشكلة البحث وأسئلته

اتسم القرن الحالي بمجموعة من المتغيرات شملت كافة الأصعدة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيا، وأبرزت هذه المتغيرات الكثير من المصطلحات والمفاهيم التي فرضت نفسها على القائمين بمنشآت الأعمال أيا كان شكلها التعامل معها بجدية وحزم، مثل: العولمة وتحرير التجارة الدولية وإزالة الحدود الجغرافية بين الدول، وتعدد المنتجات واختلاف الأذواق، كل هذه المصطلحات وغيرها أنتجت منافسة شديدة بين المنشآت الخدمية والانتاجية على حدّ سواء، مما جعل كل مؤسسة تبذل قصارى جهدها لوضع استراتيجية تنافسية تكتسب بها إرضاء زبائنهم وإشباع رغباتهم ومن ثم التوصل إلى منافذ وأسواق جديدة، وفي هذا برزت إدارة التغيير واكتسبت مكانة كبيرة في أوساط رجال الأعمال باعتبار قدراتها على التوافق بين المتغيرات الداخلية والخارجية، وأكد (رجب، القيراني: 2023م)، بأن استخدام كلمات مثل: التحكم مع كل شيء يدل على أهمية دور القائد في إدارة التغيير، وذلك لتحقيق النتائج المرغوبة، لأن معدل التغيير أكثر من أي وقت مضى، والقيادة التحويلية السيئة قد تتسبب في تعثر عملية التغيير، وارشدت دراسة (Seciebbay) بأن يجب على المديرين اتباع أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز الكفاءة الذاتية لدى ملقّي التغيير، ولما كان لقطاع الخدمات في أي دولة تسعى لتنمية ورفاهية مجتمعاتها من الأهمية أن تجعله على رأس أولوياتها، ولقد انصب اهتمام هذا البحث على معرفة دور إدارة التغيير من خلال القيادة التحويلية كمغير وسيط بالتطبيق على قطاع الخدمات، ونتيجة لدوره البارز في كافة فئات المجتمع مما تطلب اتباع استراتيجية تنافسية لتتمكن كل مؤسسة من

البقاء والاستمرار في السوق، والدراسة الإستطلاعية التي أوضحت بأن المديرين في مؤسسات هذا القطاع على حيرة من أمرهم في اتباع استراتيجية واحدة تتحقق لهم مكاسب مادية وسمعة طيبة واكتساب زبائن دائمين، فالبعض اتبع استراتيجية التكلفة الأقل والبعض اتبع استراتيجية التميز والبعض الآخر اتبع استراتيجية التركيز، والكل توصل إلى نتائج متباينة، ما جعل السؤال مطروحا أمام مؤسسات هذا القطاع، وهو كيف تقوم باتباع استراتيجية واحدة دون غيرها وكيفية تأثير تلك الاستراتيجيات من التغيرات المختلفة، وعليه يرى الباحث فإن قطاع الخدمات لا يعمل في فراغ، بل في إطار بيئة داخلية وخارجية يتأثر بكل مخرجاتها، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي: ما العلاقة بين إدارة التغيير بأبعادها (التغيير التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي) الاستراتيجية التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) من خلال الدور الوسيط القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا-تشاد؟

واستنادا لمشكلة البحث والفجوات البحثية التي تم اكتشافها، كان لزاماً وضع هذه المشكلة في شكل تساؤلات ليتم الإجابة عليها:

1. ما أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا؟
2. ما أثر إدارة التغيير على القيادة التحويلية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا؟
3. هل هنالك أثر للقيادة التحويلية على الاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا؟
4. هل القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا؟
5. هل تتغير العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية نتيجة للقيادة التحويلية.

2. أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث الحالي في تناوله لموضوع يتسم بالحدثة للفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات الخدمية في العاصمة أنجمينا إلى مدخل إدارة التغيير الذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطوير الفكر الإداري، وفي هذا الإطار يهدف البحث إلى:

- 1/2. تعميق الفهم بموضوع إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي) على الاستراتيجية التنافسية (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا وتقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في هذا القطاع.
- 2/2. التعرف على ما يحققه تطبيق الاستراتيجية التنافسية في القطاع الخدمي بولاية أنجمينا
- 2/3. تقديم مقترحات على ضوء البحث للقطاع الخدمي بولاية أنجمينا لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى..
- 2/4. بيان أثر القيادة التحويلية (الجابدية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
- 2/5. مناقشة أثر إدارة التغيير على القيادة التحويلية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
- 2/6. اختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا.

3- أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة بوصفه إحدى المحاولات التي تناولت الربط بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية وقياس الدور الوسيط للقيادة التحويلية في هذه العلاقة بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا التشادية، كما أنه يعالج موضوعا لم يلق اهتماما كبيرا على حد علم الباحث في البيئة التشادية، لذا جاءت أهميته مقسمة إلى:

3-1 الأهمية النظرية

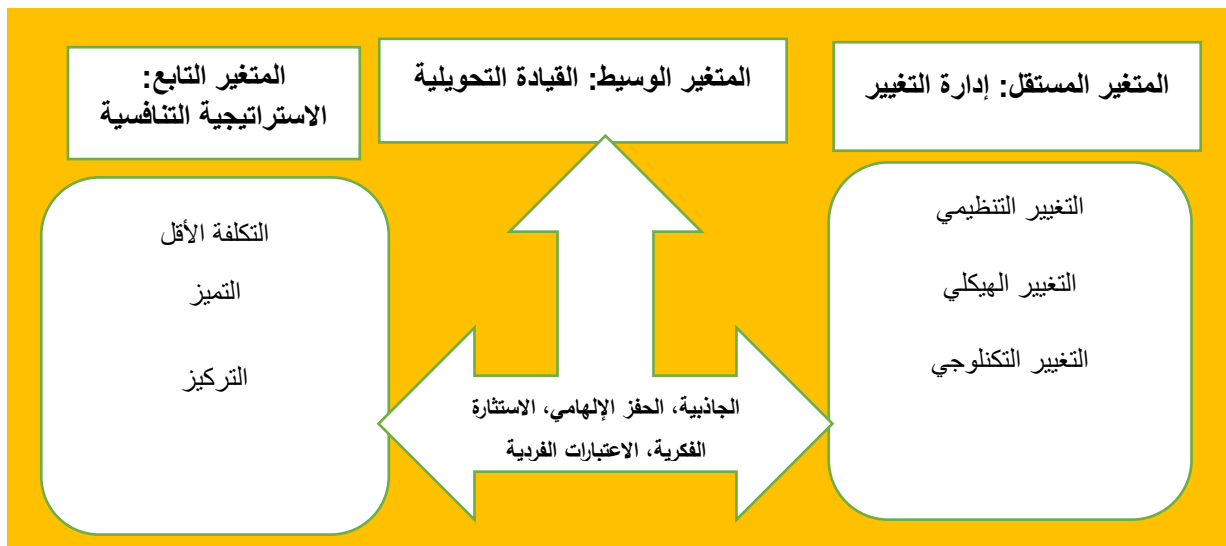
1. إبراز دور إدارة التغيير في تعزيز الاستراتيجية التنافسية لمؤسسات القطاع الخدمي من خلال توفير المناخ الملائم لعملية إدارة التغيير.
2. ربط البحث الحالي بين مجموعة من المتغيرات لم يتم ربطها من قبل.
3. يشكل هذا البحث إضافة جديدة للبحوث والدراسات السابقة ويُسهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين نظرا لندرة الدراسات والأبحاث لهذا المفهوم في هذا القطاع.

4. غالبية الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة سياسيا واجتماعيا وثقافيا وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق في البيئة التنشادية.
5. تناول البحث موضوعا يعتبر حديثا إلى حد ما تفتقر اليه المكتبة العربية.
6. بيئة العمل الحالية تفرض على المؤسسات اتباع استراتيجيات تنافسية لمواكبة قدرتها على مسايرة المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

2-3 أهمية تطبيقية:

1. إبراز الحاجة لتطبيق مفهوم إدارة التغيير وأبعادها في البيئة التنشادية وبشكل خاص في قطاع الخدمات.
2. الكشف عن أهمية الاستراتيجية التنافسية للشركات، بهدف انعكاس إيجابي على مستوى الكفاءة والفعالية.
3. الإسهام فيما يقدمه البحث من معلومات مهمة لمتخذي القرارات، وما سيصل إليه من نتائج وتوصيات تتعلق بالعلاقة بين متغيراته وامكانية الاستفادة من مخرجاته في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي وانعكاساته المهمة على الاقتصاد الوطني.

1- نموذج البحث



وأنموذج الدراسة من أعداد الباحث.

المتغير المستقل: إدارة التغيير بأبعادها (التغيير التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي).
المتغير الوسيط: القيادة التحويلية وأبعاده المتمثلة في (الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية وأبعاده المتمثلة في (التكلفة الأقل، التميز، التركيز).

4. فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات الآتية بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، ومن أنموذج البحث الوارد في الشكل رقم (1) كما يأتي:

1. يوجد تأثير معنوي بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
2. يوجد تأثير معنوي بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
3. يوجد تأثير معنوي بين الاستراتيجية التنافسية والقيادة التحويلية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
4. تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين إدارة التغيير الاستراتيجية التنافسية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.

5. حدود البحث:

- 5-1- الحدود الموضوعية: إقتصرت البحث على التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تفسير العلاقة بين إدارة التغيير بأبعادها (التغيير التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي) على الاستراتيجية التنافسية (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا.
- 5-2- الحدود البشرية: تمثلت في العاملين بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا- تشاد.
- 5-3- الحدود المكانية: تمثلت في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا- أنجمينا- تشاد.

6. الدراسات السابقة

دراسة (رباب، القيراني: 2023م) هدفت للتعرف على دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي على عينة تكونت من 282 مبحثاً باستخدام برنامج الـ spss وبرنامج STATA لتحليل البيانات الميدانية وتوصلت إلى أن القيادة تعتبر متغير غير دائم التغيير في هيئة الرعاية الصحية. (جاء الرب، السراج: 2022م) هدف البحث لاختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، والاهتمام الفردي) على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، وتكونت العينة من (306) مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في كل من: (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة، وبعُد الحفز الفكري)، والملكية النفسية لدى الموظفين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة وشركاتها التابعة محل البحث، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لبعُد الدافعية الملهمة للقيادة التحويلية على الملكية النفسية عند مستوى معنوية 0,05، في حين لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والحفز الفكري) على الملكية النفسية.

دراسة (Trung:2021) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لقدرة التغيير في مؤسسات دولة فيننام واستخدمت برنامج الـ spss لتحليل البيانات وتمثلت العينة في 125 شركة من أصل 302 شركة وتوصلت إلى وجود تأثيرات إيجابية وهامة بين قيادة التغيير والتغيير التنظيمي.

دراسة (Rui chen al:2020) هدفت إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل داخلي وخارجي للمنظمات في ظل القيادة التحويلية وطبقت على عينة من المؤسسات في جنوب تاوان تقدر بـ 252 شركة وتوصلت إلى وجود أثر كبير لإدارة الجودة الشاملة على القيادة التحويلية وإلى وجود توسط بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة وتحليل السلوك.

دراسة (Alqatawenh:2018) هدفت إلى تحديد العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتكونت العينة من 500 مستجيب مع الاستعانة ببرنامج الـ spss التحليل البيانات وخلصت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في إدارة التغيير.

التعليق الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أن أغلب الدراسات أكدت على أهمية دراسة إدارة التغيير وتأثيرها العميق في الاستراتيجية التنافسية وكذلك الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في ذلك، فإن الباحث يحاول دراسة هذا التأثير والوقوف على أهمية متغيرات البحث.

7. الإطار النظري للبحث

7-1- مفهوم إدارة التغيير

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم المثيرة والأكثر جدلاً بين الكتاب في مجال العلوم الإدارية، نتيجة لعدة أسباب منها: أن مصطلح إدارة التغيير يستخدم لوصف عملية التنفيذ وتمرد المؤسسات من الواقع المعاش بما له وما عليه والتوجه نحو المستقبل المرغوب، بحيث يكون الأقل تكلفة والأكثر منفعة في الجهد والموارد الخام، ويدور مفهوم إدارة التغيير في المضامين التالية: مهمة التغيير الإداري: والذي يتضمن القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، ومن ثم الاستجابة إلى التغييرات القليلة أو غير المؤسسية التي تطرأ عليها أنشطة المؤسسة.

وتركز إدارة التغيير في مضمونها العام على التماشي مع مستجدات الأحداث في البيئة الخارجية والتحول بالمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع أحسن منه وتجنب الآثار السلبية واغتنام الآثار الإيجابية من التحول بُغية الإستفادة منه، وبما أن عملية التغيير حتمية اتسمت بها منظمات الأعمال في القرن الحالي، وجب على المنظمات التركيز منذ البداية بالتغيير، وذلك بالاعتناء بخطة دقيقة تأخذ كل المعطيات الحالية لتستشرف بها المستقبل (عليان: 2015 ص35)، وثمة تعريفات كثيرة أوردها الكتاب لإدارة التغيير، ومضمونها يدور حول أنها العملية التي تعتني بالتخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تخفيفه والتحكم وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معاً، وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.

وعرفت (منال كبور: 2022م) بأنها كل عملية مخطط لها من تبديل أو إلغاء أو إضافة بعض الأهداف وسياسات المنظمات أو قيم واتجاهات أفرادها وجماعاتها أو في الإمكان الموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب المديرون لعملية التغيير بأساليب وطرق وأشكال مختلفة بهدف زيادة فعالية أداء المنظمات والقائمين عليها وتحقيق كفاءتها.

وأوضح (نضال عمار: ب، ت) بأن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي.

2-7. أبعاد إدارة التغيير

على الرغم من المادة العلمية المكتوبة في إدارة التغيير، وإسهامات الكتاب في ذلك، إلا أنه ما زال هناك غموم مستمر حول تحديد أبعادها والنظرة الجزئية ما زالت سائدة، فاتفق كل (مؤيزة 2004م)، و(الماضي: 2020م) و(مركود الميالي: 2021م)، على أن أبعاد إدارة التغيير هي (التغيير التنظيمي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي).

7-2-1- التغيير التنظيمي: يركز هذا التغيير على قدرة المؤسسات في حل المشكلات التي تحدث من أجل إحداث حركة تطور شاملة سواء في أهداف المؤسسة أو سياساتها أو أدائها التنظيمي من أجل تحقيق مكاسب مادية ومعنوية مخطط لها أو العكس، وأصعب خيار يواجه المنظمات في التغيير التنظيمي هو التنفيذ الفعلي، لأن الإعداد للتنفيذ يكون أكثر فاعلية إذا حدد الأفراد الذين سيتولون التنفيذ بدقة وأن يتم مشاركتهم في مراحل التشخيص والتخطيط (معتز سيد: 2014م، ص: 232)، وأن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف وسياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى، وهنا يجب التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط، حيث أن كلا النوعين يشيران إلى إجراء تغيير لكن الذي يتوافق مع هذا البحث هو- التغيير المخطط- ويعني ذلك التغيير المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الغايات والأهداف المرجوة بتغيير مجموعة القيم، والأفكار، والعادات، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم وعلاقتهم وأهدافهم لتناسب مع متغيرات المحيط وأن يوفر متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج ومن ثم أحداث التواءم والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة (بوطرفة صورية: 2011م، ص: 4).

7-2-2- التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية،

نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

7-2-3- التغير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات جديدة، وتوصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب والاجتماعات والعرض والطلب. (الدراسة: 2022م، ص220).

7-3- القيادة التحويلية

7-3-1- مفهوم القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تعتمد في الأساس على سياسة التحفيز والتبادل النفعي المادي بين القائد والمرؤوسين التي تدرج ضمن السياسة العامة التي يعتمد عليها القادة في المنظمات الناجحة من أجل تحقيق الغايات المطلوبة مثل: زيادة ولاء الموظفين وتنمية قدراتهم، مما يقوم إلى زيادة الإنتاجية والنمو والتميز في سوق المنافسة، وهي نموذج متطور للقيادة وذلك بسبب التحديات التي تواجه المنظمات في الفترة الأخيرة كاشتداد المنافسة وتوسع الأعمال وتنوع الموارد البشرية.

والقيادة التحويلية هي إحدى الأنماط القيادية الحديثة والتي تشمل قيادة الرؤية والقيادة الكاريزمية والقيادة التبادلية والتي ظهرت جميعها لاستجابة للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم كالتكنولوجيا والعولمة، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة، بعد ظهوره على يد Burns في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيهم والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع (الأشهب: 2014م، 70)، وقد عرفها (معتز السيد) بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتركز القيادة التحويلية في تقسيم العوائد والمنافع المادية التي تحصلت إليها المنظمة خلال فترة زمنية معينة،

ويوجد من اعتبرها أسلوب قيادي يرفع حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين وهناك من اعتبرها الخيال الواسع والرؤية المستقبلية بعيدة الأمد الذي يجعل الشركة مرنة وقادرة على اتباع تيارات جديدة من الابتكار (mats: 2015l، ص160).

7-3-2- أبعاد القيادة التحويلية.

أوردت الدراسات المهمة بالقيادة التحويلية أربعة أبعاد لها كما أوردته دراسة (المصكوكي، الموسمي: 2021م)، ودراسة (Alqatawenh:2021)، (جاد الرب، السراج: 2022م)، والابعاد التي يتضمنها هي: (الجابذية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وسوف يتم توضيح هذه الابعاد بالتفصيل الآتي:

7-3-3- (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين.

7-3-4- الحفز الإلهامي: يركز هذا على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتصف أسلوب الاحترام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، لأن القادة التحويليين يخلقون التحدي مما يعزز الحماسة والالتزام بالهدف والعمل على روح الفريق.

7-3-4- الاستثارة الفكرية: ويتجلى هذا البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.

7-3-5- الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من اهتمام القائد الخاص للاحتياجات التابعين وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجية التقدير (ماضي: 1995م، ص2)، والتركيز على الجوانب الإنسانية والنفسية والدعم الموجه والمخصص لكل فرد (رباب، القيراني: 2023م، ص91)

وتعود ثمرة القيادة التحويلية إلى أفراد الجماعة الذي يعتمدون على أنفسهم ويسهمون بدور فعال في تشكيل الأعمال، وهنا لا يكون القائد مركز التأثير الأول والأخير، وإنما تفاعل وتأثير متبادل بينه وبين للتابع، أي التأثير في القيادة التحويلية ليس محصوراً في شخصية القائد، بل تبرز وتظهر من خلال سلوك المرؤوسين أيضاً.

4-7- الاستراتيجية التنافسية

4-7-1 مفهوم الاستراتيجية التنافسية

يرتبط مفهوم الاستراتيجية التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم مجالات النشاطات الاستراتيجية والتي تعني وحدة تشغيلية تقوم بمجموعة محددة من المنتجات لمجموعة متجانسة من العملاء في مواجهة عدد من المنافسين وعلى مستوى هذه الوحدة، وتصاغ الاستراتيجيات وفقاً لمتطلبات السوق (الأشهب: 2015، ص98). وتهدف الاستراتيجيات التنافسية إلى تطوير قدرات المنظمة لمواجهة المنافسة في القطاع أو في الجزء الاستراتيجي منه. وأن الإستراتيجية المميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من قبل المنافسين، أي مجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

4-7-2 أبعاد الاستراتيجية التنافسية:

هناك اختلاف وتباين حول أبعاد الاستراتيجية التنافسية، لكنها في الغالب تنصب في وعاء واحد، ويوجد شبه اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد، واعتماداً على دراسة (بن جدو بن عليّة: 2015م)، فإن الأبعاد هي (التكلفة الأقل، التميز التركيز).

4-7-3 التكلفة الأقل: تعتمد الاستراتيجية التنافسية المبنية على أساس التكلفة الأقل أو ما تُسمى أحياناً بالميزة السعرية، في قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها وخدماتها مقارنة مع الشركات الأخرى المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أو عوائد كبرى تفوق المنافسين، (روبرت.أ، بتس: ب، ت).

4-7-4 التميز: تكون الشركة متميزة إذا كانت تمتلك خصائص فريدة، تجعل العميل يرتبط بها، بمعنى التميز يكون في قدرة الشركة على عرض منتجات وخدمات فريدة ولها قيمة عالية لدى العملاء، فالتميز ليس منحصرًا على المنتجات فحسب، بل يشمل أن تتميز الشركة عن المنافسين في كل شيء، -الموارد الأولية -الموارد البشرية – السرعة لاستجابة العميل، والشركات التي تنتهج نهج استراتيجية التميز يتطلب منها توفير جملة من الشروط الداخلية والخارجية لإثبات فعالية هذه الاستراتيجية.

7-4-5- التركيز: هو تركيز النشاط الذي يكون مختلف تماماً عن المنافسين السابقين، لأن المنافسة هنا تركز نشاطاتها من خلال جزء أو أجزاء استراتيجية من القطاع وتفضيل استراتيجيات خاصة بها وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية (مانع، عظيمي: 2020م، ص105).

8. منهجية الدراسة

8-1- منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من العاملين في (قطاع الخدمات بولاية أنجمينا) ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عليها فإن هذا البحث يعتمد في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي لأنه موجهة نحو الاختبار العملي للمعرفة المتجذرة لموضوعات البحث ومتغيراته للتعرف على العلاقة والأثر والتوافق والتكامل بينها لهذا اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام الاستبانة في جمع البيانات، ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \leq 0.06$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekar 184: 2010; Bougie &).

8-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ثبات الاستبانة Reliability: يعتبر مفهوم الثبات Reliability من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويعرف الثبات كمؤشر على درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس. كما يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، فإنه يمكن حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

- **صدق الاستبانة Validity:** يشير مفهوم الصدق (Validity)، إلى مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله، وتعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical Validity إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه، ويعرف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات اختبار ألفا.

جدول (1) يوضح معامل ألفا كرونباخ -

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المستقل: إدارة التغيير				
التغيير التنظيمي		4	.818	.904
التغيير الهيكلي		4	.667	.816
التغيير التكنولوجي		4	.343	.585
المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية				
التكلفة الأقل		4	.966	.982
التميز		4	.969	.984
التركيز		4	.951	.975
المتغير الوسيط: القيادة التحويلية				
أبعاد القيادة التحويلية		8	.901	.949
الدرجات الكلية		32	.951	.975

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيم ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة التي تراوحت ما بين (.343-.966). وأن قيمة ألفا كرونباخ الكلية وهي أكبر من (0.7) وتساوي (.951)، ويدل هذا على أن معامل الثبات مرتفع جداً وذو دلالة إحصائية، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة وهي صالحة للدراسة.

3-8- مجتمع وعينة البحث

وتكون مجتمع البحث من جميع مؤسسات القطاع الخدمي بولاية أنجمينا، ونظرا لصعوبة استقصاء الجميع زمانيا وماديا، تم اختيار جزء منها والبالغ عددها (10) مؤسسة. وبالنسبة لعدد الموظفين في هذا القطاع بالرغم من أنه لا توجد إحصائية رسمية فقد يتجاوز الـ 400 موظفا، أما عينة

البحث فقد تمثلت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الخدمية بولاية أنجمينا من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120) فرد. وتم توزيع (110) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (100) استبانة شكلت ما نسبته (90%)، استبعد منها (14) وبهذا تصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (96) أي ما نسبته (87%) من الموزع، وعلى هذا فقد تم تحديد نقطة القطع أو محك معتمد مقسم إلى خمسة مستويات في الدراسة من خلالها، تم احتساب قيمة الفرق بين أعلى قيمة على تدرج المقياس (1) وأقل قيمة على تدرج المقياس (5) وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج للمقياس، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

محكمات اعتماد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات متغيرات الدراسة

طول الفئة	درجة الاستجابة
1.67-1	موافق بشدة
2.34-1.671	موافق
3-2.341	محايد
4.67-3	غير موافق
5-4.67	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- وصف المتغيرات

جدول (2) وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	71	74.0%
		أنثى	25	26.0%
2	التخصص الدراسي	علوم إدارية	25	26.0%
		علوم اقتصادية	46	47.9%
		حاسوب	8	8.3%
		علوم أخرى	15	15.6%
		رئيس	7	7.3%
3	المسمى الوظيفي	نائب رئيس	11	11.5%
		مدير	29	30.2%
		نائب مدير	6	6.3%
		أخرى	43	44.8%

7.3%	7	أقل من 31 سنة	العمر	4
21.9%	21	من 31 وأقل من 41 سنة		
10.4%	10	من 41 وأقل من 51 سنة		
60.4%	58	أكثر من 51 سنة		
100.0%	96	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يشير الجدول (3) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية من أفراد عينة الدراسة. إذ تبين أن (74.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن النسبة المتبقية والبالغة (26.0%) هم من الإناث، وقد تبين أن ما نسبته (26.0%) من أفراد عينة الدراسة هم متخصصين في العلوم الإدارية، أن ما نسبته (47.9%) من أفراد عينة الدراسة هم متخصصين في العلوم الاقتصادية، أن ما نسبته (8.3%) من أفراد عينة الدراسة هم متخصصين في علوم الحاسوب، أن ما نسبته (15.6%) من أفراد عينة الدراسة لهم تخصصات أخرى، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج أن (84.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تقل عن سنتين، وأن (13.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (2-10) سنة، وأخيراً، بينت النتائج أن (2.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (10-20) سنة. وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن (7.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الرؤساء، وأن (11.5%) نواب رئيس، أن (30.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المدراء، وأن (6.3%) نواب مدراء، وأن (44.8%) لهم مهام أخرى.

2- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

لوصف المتغير المستقل إدارة التغيير في المؤسسات محل البحث، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح بالجدول (4)

جدول (34) يوضح المتوسطات العامة والانحرافات والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

إن المتوسط العام للمتغير المستقل: إدارة التغيير (1.69) باتجاه موافق، وبانحراف معياري (401). وهذا يدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث تجاه (إدارة التغيير)، أما فيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير، نجد أن بُعد التغيير الهيكلي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.75) وبانحراف معياري (537) وهذا يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها بمرتبة موافق، فيما احتل بُعد (التغيير التكنولوجي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (752). باتجاه عام موافق، كما أن المتوسط العام للمتغير الوسيط: القيادة التحويلية (1.74) باتجاه موافق، وبانحراف معياري (643). يدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث تجاه (المتغير الوسيط بصفة عامة)، كما أن المتوسط العام للمتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية (1.79) باتجاه موافق، وبانحراف معياري (946). يدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث تجاه (المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية)، أما فيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير نجد أن بُعد التميز حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.70) وبانحراف معياري (854). يدل على تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها فيما احتل بُعد (التركيز)

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (933). باتجاه غير موافق. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المتغير المستقل إدارة التغيير في المؤسسات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في الدراسة الميدانية

معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(2R) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	.317	== .033	0.000	3.938	1 الانحدار	0.10-	.033	الاستراتيجية التنافسية
					94 البواقي			
					95 المجموع			

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.50$)

وضح الجدول (5) أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط الدراسة الميدانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية المتغير المستقل على المتغير الوسيط الدراسة الميدانية. فقد بلغ معامل الارتباط R (0.033). عند مستوى (0.0050). أما معامل التحديد 2R فقد بلغ (0.010)، أي أن ما قيمته (0.010) من التغيرات في المتغير التابع في الدراسة الميدانية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمتغير المستقل. كما بلغت درجة التأثير β (580.0). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمتغير المستقل يؤدي إلى زيادة في تخفيض المتغير التابع في الدراسة الميدانية بقيمة (0.033). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت

(.317) وهي دالة عند مستوى (0.000) كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (3.938) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط في الدراسة الميدانية

ملخص النموذج Model Summary			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			معاملات الانحدار Coefficients		المتغير التابع
(R) الارتباط	(2R) معامل التحديد	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	
.924	.853	1 الانحدار	3.938	0.000	= 1.358	.317	0.000	الاستراتيجية التنافسية
		94 البواقي						
		95 المجموع						

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.50$)

يبين الجدول (7) أثر المتغير المستقل إدارة التغيير على القيادة التحويلية في الدراسة الميدانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، فقد بلغ معامل الارتباط R (.924) عند مستوى (0.000) أما معامل التحديد 2R فقد بلغ (.853)، أي أن ما قيمته (.853) من التغيرات في القيادة التحويلية لمؤسسات قطاع الخدمات بولاية أنجمينا ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمتغير المستقل. كما بلغت درجة التأثير β (1.358). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمتغير المستقل يؤدي إلى زيادة في القيادة التحويلية في الدراسة الميدانية بقيمة (.568) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (550.147) وهي دالة عند مستوى

(.000) كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (23.455) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي بين الاستراتيجية التنافسية والقيادة التحويلية بقطاع الخدمات بولاية أنجمينا.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير التابع على المتغير الوسيط في الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير التابع على المتغير الوسيط في الدراسة الميدانية

معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(2R) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.001	3.478	.924	0.001	550.147	1 الانحدار	.854	.924	المتغير الوسيط
					94 البواقي			
					95 المجموع			

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.50$)

يبين الجدول (6) أثر المتغير المستقل على القيادة التحويلية في الدراسة الميدانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط الدراسة الميدانية. فقد بلغ معامل الارتباط R (.924) عند مستوى (.000) أما معامل التحديد 2R فقد بلغ (.854)، أي أن ما قيمته (.853) من التغيرات في الاستراتيجية التنافسية لمؤسسات قطاع الخدمات بولاية أنجمينا ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمتغير الوسيط. كما بلغت درجة التأثير β (1.358). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمتغير التابع يؤدي إلى زيادة في القيادة التحويلية في الدراسة الميدانية بقيمة (23.455) ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (550.147) وهي دالة عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (11.257) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تتوسط القيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية بقطاع الخدمات بأنجمينا

من خلال التحليل بواسطة SPSS 27 النتائج التي أظهرتها من تحليل النموذج 4 باستخدام PROCESS by Andrew Hayes تشير إلى اختبار تأثير الوسطة (mediating effect) للمتغير القيادة التحويلية (M) في العلاقة بين إدارة التغيير (X) والاستراتيجية التنافسية (Y).

Model Summary OUTCOME VARIABLE:

VM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.1576	.0248	.3965	2.4956	1.0000	98.0000	.1174

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.3614	.2547	5.3443	.0000	.8559	1.8669
VX	.2352	.1489	1.5797	.1174	-.0603	.5306

* العلاقة بين X (إدارة التغيير) و M (القيادة التحويلية):

* أنظر إلى قسم "OUTCOME VARIABLE: VM" (المتغير التابع: القيادة التحويلية).

* تحقق من معامل VX (إدارة التغيير) والدلالة الإحصائية (p-value).

* النتيجة: معامل VX هو .2352، وقيمة p هي .1174.

* التفسير: نظراً لأن قيمة p (1174.) أكبر من .05، فإن العلاقة بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية

ليست ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن إدارة التغيير لا تؤثر بشكل كبير على القيادة التحويلية.

OUTCOME VARIABLE:

VY

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.9288	.8627	.1250	304.8637	2.0000	97.0000
						.0000

Model

ULCI	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.4162	.1626	-2.5604	.0120	-.7389	-.0936
VX	-.1782	.0847	-2.1053	.0379	-.3463	-.0102
VM	1.3969	.0567	24.6271	.0000	1.2844	1.5095

* العلاقة بين M (القيادة التحويلية) و Y (الاستراتيجية التنافسية) عند التحكم في X:

* انظر إلى قسم "OUTCOME VARIABLE: VY" (المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية).

* تحقق من معامل VM (القيادة التحويلية) والدلالة الإحصائية (p-value) في النموذج الذي يتضمن VX و VM.

* النتيجة: معامل VM هو 1.3969، وقيمة p هي .0000.

* التفسير: هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وقوية، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الاستراتيجية التنافسية.

1. التأثير الكلي (Total Effect)

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0.1503	0.2240	0.6711	0.5037	-0.2942	0.5948	0.0676

* العلاقة بين M (القيادة التحويلية) و Y (الاستراتيجية التنافسية) عند التحكم في X:

* أنظر إلى قسم "OUTCOME VARIABLE: VY" (المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية).
 * تحقق من معامل VM (القيادة التحويلية) والدلالة الإحصائية (p-value) في النموذج الذي يتضمن VX و VM.

* النتيجة: معامل VM هو 1.3969، وقيمة p هي 0.0000.

* التفسير: هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وقوية، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الاستراتيجية التنافسية.
 أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لإدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية، وذلك بعد إدخال القيادة التحويلية كمتغير وسيط. فقد بلغت قيمة التأثير المباشر -0.1782، وكانت قيمة الاحتمالية (p = 0.0379) أقل من 0.05، كما أن فاصل الثقة تراوح بين [-0.3463، -0.0102] ولم يتضمن الصفر، مما يشير إلى دلالة هذا التأثير. وبناءً عليه، يمكن القول إن إدارة التغيير تؤثر بشكل مباشر وسلبى على الاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بأنجمينا، حتى بعد التحكم في تأثير القيادة التحويلية."

3. التأثير غير المباشر (Indirect Effect عبر M)

Indirect effect(M) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
0.1786	0.3285	VM	-0.0485
			0.6637

أشارت نتائج اختبار التأثير غير المباشر لإدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية عبر القيادة التحويلية إلى أن قيمة التأثير بلغت (0.3285). ومع ذلك، لم يكن هذا التأثير ذا دلالة إحصائية، حيث

أن فاصل الثقة المعتمد بطريقة Bootstrapping تراوح بين [-0.0485، 0.6637] وتضمن الصفر، مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية للتأثير غير المباشر عند مستوى دلالة 0.05. وبناءً عليه، لا يمكن القول إن القيادة التحويلية تتوسط بشكل دال العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية."

Completely standardized indirect effect(M) of X on Y:

	BootULCI	BootLLCI	BootSE	Effect
VM	0.1478	0.0860	-0.0203	0.3189

"أظهرت نتائج التأثير غير المباشر المعياري بالكامل لإدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية من خلال القيادة التحويلية أن القيمة بلغت (0.1478). ومع ذلك، فإن فاصل الثقة المعتمد بطريقة Bootstrapping تراوح بين [-0.0203، 0.3189]، وهو ما يعني أن الفاصل يحتوي على الصفر، وبالتالي فإن هذا التأثير غير دال إحصائياً. وبناءً عليه، لا يمكن اعتبار القيادة التحويلية وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية، حتى عند استخدام المقياس المعياري الكامل، وتشير نتائج تحليل نموذج الوساطة إلى أن القيادة التحويلية لا تتوسط بشكل دال إحصائياً العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية في قطاع الخدمات بمدينة أنجمينا، حيث أن التأثير غير المباشر لم يكن ذا دلالة إحصائية وفقاً لفواصل الثقة باستخدام bootstrap وبناءً عليه، نرفض الفرضية، أي أن الفرضية الرابعة: لا تتوسط القيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الخدمات بأنجمينا

9/ مناقشة النتائج والتوصيات

9-1- مناقشة النتائج

تبين أن المتغير المستقل (إدارة التغيير) في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهو ما يظهر أن قطاع الخدمات بولاية أنجمينا يتخذ وضعاً استراتيجياً من خلال التنبؤ بعوامل التغيير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات الاستراتيجية وهو ما اتفق مع دراسة (رباب، القيراني: 2023م) التي أوضحت بأن القيادة تعتبر متغير غير دائم التغيير في هيئة الرعاية الصحية. وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا كان مرتفعاً وهو ما يعكس أن المؤسسات عينة الدراسة تأخذ بنظر الاعتبار

بالقيادة التحويلية في البيئة التي تعمل بها من حيث الاهتمام بالتغيير في البيئة المحيطة بها والحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين، والاهتمام بالموارد وندرتها والمنافسة الحادة في بيئة الخدمات، وتلعب القيادة التحويلية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين متغيرات البحث ويرجع ذلك لوجود وساطة القيادة التحويلية في العلاقة المباشرة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية إلى أن القيادة التحويلية تعطي للأفراد قوة تحفيزية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، واتسام الأنظمة الإدارية بالاستجابة الفورية وعدم التحيّز، وهو ما إتفق مع دراسة (جاد الرب، السراج: 2022م)، ودراسة (Alqatawenh:2018) والتي أظهرتا وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية متمثلة في كل من: (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة، وبعْد الحفز الفكري) والمتغيرات الأخرى، وأن المؤسسات الخدمية تمتاز بدرجة اهتمام جيدة بالتغيير الوسيط مما يسمح لها بتحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد، وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، فتكفل القيادة التحويلية التي يقوم على الصراحة والصدق والثقة والشفافية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين التي تساعدهم على تطوير ذواتهم، وكذلك تسمح لهم بمشاركة الأفراد في القرارات والتغيير، وبما يرتبط بالتغيير التابع فقد تبين أن المؤسسات الخدمية عينة الدراسة متكيفة استراتيجياً وأنها تنظر إلى المتغير التابع بأهمية بالغة حيث جاء المتغير التابع بدرجة اهتمام مرتفعة وهو ما يؤول إلى القدرة العالية الدراسة الميدانية على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتلاحقة بالإضافة إلى قدرة هذه المؤسسات الخدمية على تقديم خدمات بفترة قصيرة، وهو ما أكدت عليه دراسة (Trung:2021) والتي أوضحت بأن أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي لقدرة التغيير في مؤسسات دولة فيينام، من حيث وجود علاقة موجبة معنوية بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية الإدارية.

9-2- دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

9-2-1- تعد إدارة التغيير من أهم المتغيرات الإدارية الحديثة، ولها تأثير واضح وجلي لكل المؤسسات، حيث ينظر لهذه المتغيرات على أنها مصدر حصول المنظمات على الأفكار، وبالتالي فتعزيز إدارة

التغيير لابد أن تكون في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية للمؤسسات التي تنشأ التطوير وتحقيق الأهداف.

9-2-2- أكد البحث الحالي على دور الوساطة للقيادة التحويلية على العلاقة بين إدارة التغيير الاستراتيجية التنافسية، والقيام بالربط بين هذه المتغيرات، وهذا الربط لا يوجد في دراسات سابقة، ومن ثم فإن البحث الحالي يُضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث.

9-3- التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة:

9-3-1- إتاحة الفرصة للعاملين في قطاع الخدمات بولاية أنجمينا لفهم المتغيرات، وذلك من خلال الاعتماد على مواكبة المتغيرات، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري. 9-3-2- إعادة صياغة الأهداف بشكل يتطابق مع المستجدات وأذواق المستهلكين والزبائن، مما يؤهل العاملين من تطوير قدراتهم الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية دائمة. 9-3-3- المزيد من الدورات التدريبية التي تقوم على الأفكار الإدارية المعاصرة في العمل الإداري ومستجداته.

9-3-4- استثمار الثقة الموجودة لدى العاملين لبناء بيئة عمل قائمة على التعاون . 9-3-5- التوجه إلى إسناد الإدارة إلى الأشخاص المبدعين والمعنيين، وذلك بتوفير المناخ الإداري الملائم للتطوير وتحقيق التميز. 9-3-6- استثمار قدرات القيادة الموجودة لدى العاملين، وذلك بتوفير صف ثاني من القادة وتهيئتهم لأي عملية تغيير محتملة. 9-3-7- إتاحة فرص المشاركة في المناقشات الخاصة بالتغيير بشكل دوري بغرض تنمية مهاراتهم الإدراكية في مهارات التغيير. 9-3-7- العمل على زيادة التفويض وتدريب القادة على كيفية التفويض، وكيفية اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

9-4- التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصون بما يلي:
1- الاهتمام بالقيادة التحويلية من قبل القائمين على مؤسسات القطاع الخدمي وذلك من خلال الأخذ بنظر الاعتبار في البيئة وهو ما ينعكس بالحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين وهو ما ينعكس بالعدائية، والاهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المتعاملين في القطاع.

- 2- الإستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال الريادة الاستراتيجية، وتعزيز قدرة الدراسة الميدانية على تقديم خدمات بفترة قصيرة وذلك من خلال الاهتمام بعنصر التغيير بالإضافة إلى قدرتها على تشخيص المتغيرات البيئية الخارجية وذلك من خلال ريادتها استراتيجياً.
- 3- تعزيز الاهتمام بعنصر بالاستراتيجية التنافسية من خلال الاهتمام بقرارات التنويع في الخدمات والتوسع في الأسواق من قبل الدراسة الميدانية مع الأخذ بنظر الاعتبار العقلانية في إتخاذ هكذا قرارات تنعكس على مستقبل الشركة الاستراتيجية.
- 4- تعزيز مفهوم إدارة التغيير وتطبيقاتها في الدراسة الميدانية وذلك لأهميتها ودورها في جعل المؤسسات الخدمية متكيفة للمتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على جودة قرارات المؤسسات الخدمية الاستراتيجية على المدى البعيد.
- 5- العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل الدراسة الميدانية والمرتبطة بالبيئة الخارجية والمنافسين وذلك من خلال موائمة إمكانيات وقدرات هذه المؤسسات الخدمية مع متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية.

9. دراسات مستقبلية مقترحة:

- 1- أثارت نتائج البحث الحالي ودلالاته عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة في المستقبل منها: البحث عن عوامل وسيطة أخرى تتوسط العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية، لأن المتغير الوسيط القيادة التحويلية عند دخوله على العلاقة لم يخفض أثر المتغير المستقل على التابع ليصبح صفراً، مما يدل على أن هناك عدة متغيرات وسيطة تخفض بشكل معنوي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين إدارة التغيير والاستراتيجية التنافسية في قطاعات أخرى غير قطاع الخدمات.
- 3- تدريب القيادات والعاملين بشكل مستمر ليس تدريباً فنياً بل تدريباً توجيهي للعمل على مواجهة المتغيرات.
- 4- زيادة مشاركة العاملين في الإدارة في وضع أهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. Mats lindgren ترجمة هبة عجينة : إدارة القرن الحادي والعشرين-القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر- (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م)
2. بوطرفة صورية: دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة :شركة اسمنت تبسة (sct)، جامعة المسلة-الجزائر، 2011م.
3. جمال ماضي: القيادة المؤثرة (جدة: دار المدائن للنشر والتوزيع: 1995م)
4. الجويري عبد الجليل نذير، كريمي محمد: دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونلغار -نيميون، جامعة دراية بأدرار- الجزائر، 2021م.
5. رباب السيد رجب عبد الرحيم، محمد رفعت محيد القيراني: دور القيادة في إدارة التغيير من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، بالتطبيق على هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بر سعيد التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد2، المجلد 24، أبريل 2023م.
6. ربحى مصطفى عليان: إدارة التغيير(عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع، 2015م).
7. ربي تيسير التيمي: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة على الجامعات العامة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2013م.
8. روبرت.أ.، بتس- دافيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي: الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2800م).
9. سيرنة مانع، دلال عظيمي: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع: 2020م).
10. طارئ تسرين: دورة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد (4).
11. علاوي عبد الفتاح: القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلد الاقتصاد الجديد- الجزائر، العدد 11، مجلد 2ن، 2014م.

12. لازا قاسم جنحر المصكوكي، طالب زيدان الموسموي: فن القيادة والإدارة، المكتبة الوطنية المفهرسة أثناء النشر، 2021م.
13. مأمون الدراككة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220.
14. محمد المحمدي: استراتيجية التغيير التنظيمي-مدخل إسلامي مقارن-، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2020م.
15. معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي -الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، 2014م.
16. منال كبور: إدارة التغيير لضمان الجودة في الإشراف على بحوث التخرج الجامعية تجربة الملف 2016-2017م، بجامعة باتنة، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، المجلد 9، العدد 2، 2022م.
17. نوال عبد الكريم الشهب: أساسيات في القيادة والإدارة (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014م).

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Ayman Sulieman algatawenh: transforational leadership style and Its relationship with change management. Bulent menguc, seigyoung and fric shin:transformational leadership and market orientation implications for the pe of competitive strategies and business unit performance, Journale of business research 60(14) 314. 321,2007.
2. Truang thanke, Baplang: Mediating role of change conability in the relationship between transformational performance on empirical research: Psychology research an behavior management 1747_1752."

Abstract:

The research aimed to determine the impact of change management on competitive strategy in service sector institutions in N'Djamena State, while identifying whether transformational leadership plays a mediating role in that relationship. Based on the literature of previous studies, the research model was built, and the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was used as the main tool for data collection, and it focused on a non-probability (convenience) sample. (110) questionnaires were distributed to managers and employees in selected service sector institutions in the state of N'Djamena. (100) questionnaires were returned, and (96) were valid for analysis, representing (86%). The statistical software (SPSS 27) was used, employing multiple regression analysis. The research yielded a number of results, the most important of which are: The results showed that change management has a strong effect on competitive strategy and transformational leadership. The results also showed that transformational leadership mediates relatively in the relationship between change management and competitive strategy. The research results were discussed and compared with previous studies, and the theoretical and applied implications were presented.

Keywords: Change management - Competitive strategy - Transformational leadership.