



رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة

بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية على بعض الجامعات المصرية الحكومية"

إعداد

د. منال متولي عبده

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس بالمعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية مدرس بالمعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

manalmetwaly@ymail.com

shaimaa_mahdy@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، شيماء مهدي؛ عبده، منال متولي (٢٠٢٤). رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات المصرية الحكومية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ٥(١)٣، ١٧٠٥-١٧٧٤.

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

رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية على بعض الجامعات المصرية الحكومية"

د. شيماء مهدي إبراهيم؛ د. منال متولي عبده

ملخص البحث:

اهتم البحث الحالي بالتعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في بعض الجامعات المصرية الحكومية، وأجري البحث على عينة قوامها (٣٧٩) مُفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وزعت علي مفردات العينة من (مدرسين، وأساتذة مساعدين، وأساتذة)، فضلاً عن المقابلات الشخصية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٣٥٧) قائمة وبمعدل ٩٤٪، ومن خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المعياري، والمسارات الانحدارية وفق أسلوب معدلة النمذجة الهيكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، رأس المال الفكري، رأس المال النفسي، إدارة التغيير التنظيمي، الجامعات المصرية الحكومية.

١. مقدمة البحث:

يُعتبر أسلوب القيادة الناعمة أحد أنماط القيادة الحديثة التي تسهم بدور كبير في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، حيث نمط القيادة المُتبع يؤثر على معنويات المورد البشري، وكذلك انتمائه والتزامه وابداعاته وابتكاراته... الخ (Majeed, 2021). وجدير بالذكر أن المنظمات المعاصرة تهتم وتركز على دور المهارات التي تتمتع بها القيادات من أجل استخدامها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعتمد القيادة الناعمة على المواقف السلوكية التي يقوم بها القائد تجاه العاملين لتحقيق الأهداف، فالقيادة الناعمة هي أسلوب قيادة تكاملي وترابطي وسلوكي يعتمد أدواته على الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لتحقيق المهام بفاعلية (محمد، ٢٠٢٣).

كما يعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري القادر على التجديد والتغيير، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة (Abeysekera, 2021).

ويري (Babalola, 2022) أن رأس المال النفسي امتداداً لكل من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، وقد نال موضوع رأس المال النفسي أهمية بالغة في الفكر الإداري كونه يتعامل مع الجانب النفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات فالحالة النفسية تملك أثراً كبيراً في تعزيز الأداء المتميز، فضلاً عن أن وجود مستويات من رأس المال النفسي يمكن أن يسهم في زيادة مشاركتهم في العمل وتحفيز اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي (إبراهيم، ٢٠٢٢).

ومن جهة أخرى فإن التغيير التنظيمي يرتبط بشكل أساسي باتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاهه، خصوصاً وأن السلوك الإنساني يلعب دوراً هاماً في هذا المجال، فنجاح التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقبول الأفراد له وتعاونهم، ومما يزيد من تعقيد عملة التغيير التنظيمي أنه يعمل من خلال اتجاهات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم نحوه (Bekmukhambetova, 2020).

كما وتواجه الجامعات المصرية تحديات ومُتغيرات تفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والابداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات، ورسالاتها وسياساتها، واستراتيجياتها، وبرامجها الأكاديمية، وكوادرها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، وكيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع.

لذلك، فإن تغيير وتطوير الإجراءات والسياسات والبرامج الأكاديمية التي تتبناها الجامعات ونجاحها يعتمد علي استخدام أسلوب الإقناع المرن وبناء فرق عمل قوية وأسلوب التواصل والتعاون لإنجاز المهام والتحفيز باستمرار، وهو ما تناوله هذا البحث دور القيادة الناعمة في إدارة التغيير التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان رأس المال الفكري ورأس المال النفسي سيلعبان دور المُتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق علي بعض الجامعات المصرية الحكومية.

٢. الدراسة الاستطلاعية (المكتبية، والميدانية) ومشكلة البحث:

قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الجانب النظري والجانب التطبيقي، كذلك تحديد مشكلة وتساؤلات البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات، وتمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢ **الدراسة الاستطلاعية المكتبية:** تم فيها جمع البيانات الثانوية عن مُتغيرات البحث "القيادة الناعمة، رأس المال الفكري، رأس المال النفسي، إدارة التغيير التنظيمي"، وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المُتغيرات في الدراسات والكتب والمقالات العلمية، والنشرات والدوريات علي سبيل المثال دراسات كلٍ من (Babalola, 2022; Mulyati, 2021; Abeysekera, 2021; Ali et al, 2021; Alvino & Di Vaio, 2019) وأيضاً دراسات (محمد، ٢٠٢٣؛ محمد، وجواد، ٢٠٢٢؛ محمد، ٢٠٢٢؛ هاني، ٢٠٢٢؛ إبراهيم، ٢٠٢٢)، وتوصلت الباحثتان إلي ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المُتغيرات الأربعة -وعلي حد علم الباحثتان- لا توجد دراسة تناولت "الدور الوسيط لرأس المال الفكري ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي".

٢/٢ **الدراسة الاستطلاعية الميدانية:** قامت الباحثتان بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية لعينة عشوائية قوامها (٥٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية، وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على ضعف إدراك العاملين بالجامعات المصرية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة الناعمة وفقاً لإجابات (٣٠ من العينة، وبنسبة ٥٥٪)، ومفهوم وأبعاد رأس المال الفكري وفقاً لإجابات (٣٥ من العينة، وبنسبة ٦٤٪)، ومفهوم وأبعاد رأس المال النفسي وفقاً لإجابات (٣٦ من العينة، وبنسبة ٦٥٪)، ومفهوم وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي وفقاً لإجابات (٣٧ من العينة، وبنسبة ٦٧٪)، وعدم وضوح العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي وفقاً لإجابات (٣٤ من العينة، وبنسبة ٦٢٪)، وعدم وضوح العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي وفقاً لإجابات (٣٢ من العينة، وبنسبة ٥٨٪)، وعدم وضوح العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي وفقاً لإجابات (٣٥ من العينة، وبنسبة ٦٤٪)، وعدم وضوح العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري وفقاً لإجابات (٣٣ من العينة، وبنسبة ٦٠٪)، وعدم وضوح العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي وفقاً لإجابات (٣٥ من العينة، وبنسبة ٦٤٪)، وعدم وضوح للدور الذي يمكن أن يؤديه رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في تدعيم العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة وفقاً لإجابات (٣٧ من العينة، وبنسبة ٦٧٪)، أيضاً تباين الفهم العام حول أهمية كلٍ من القيادة الناعمة، رأس المال الفكري، رأس المال النفسي، إدارة التغيير التنظيمي وفقاً لإجابات (٣٨ من العينة، وبنسبة ٦٩٪).

كما ويواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة العديد من المشاكل وتوصلت الباحثتان إلي مسبباتها (يوسف وآخرون، ٢٠٢١؛ العباسي، ٢٠٢١) والتي تتمثل في:

- تعدد مهام عضو هيئة التدريس بين مهام إدارية وأكاديمية وتداخلها.

-
-
- يعد مناخ البحث العلمي السائد في معظم الجامعات المصرية مناخاً فردياً بعيداً عن مناخ البحث الجماعي، إضافة إلى ندرة اللقاءات العلمية والفكرية بين أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص الواحد.
 - ضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس في نفس القسم، الأمر الذي يؤدي إلى التباعد والانفصال بينهم ومن ثم يقل التعاون، ويضعف الإنتاج العلمي.
 - شعور أعضاء هيئة التدريس بالضغط والتوتر المستمر داخل وخارج العمل، مما يشير إلى انخفاض كفاءتهم الذاتية.
 - ضعف التواصل العلمي بينهم ونظرائهم في الجامعات العربية.
 - عدد كبير من الأبحاث العلمية قد لا يتحقق منها نفع ملموس على المستوي التطبيقي.
 - بطء تلبية الجامعة للاحتياجات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
 - انخفاض المرتب في ظل ارتفاع مستويات الأسعار.
 - نقص المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على إجراء ونشر البحوث العلمية.
 - رغبة البعض للعمل في أماكن أخرى داخل مصر وخارجها.
 - ضعف المخصصات المالية التي يمكن أن تسمح لأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات العلمية.
 - ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم.
 - افتقار المرونة في العمل والاستمرار في العمل في غير أوقات العمل الرسمية.
 - مواجهة العديد من الصعوبات التي تعوق إنجاز الأهداف المخططة، مما يشير إلى الشعور باليأس عند أداء العمل وانخفاض دافعيه أعضاء هيئة التدريس للتغيير.
- ولا شك أن تلك المشاكل قد أثرت سلباً على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وانخفاض مستوى فاعليتهم وكفاءتهم الذاتية وافتقارهم للمرونة في العمل، وبالتالي عدم الرغبة في الاتجاه نحو التغيير بل ومقاومته.
- وبناءً على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل من العاملين والشركات والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.
- وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:**
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

-
-
- كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يؤثر في العلاقة بين القيادة الناعمة في الجامعات محل الدراسة وإدارة التغيير التنظيمي.
 - كيف يمكن لرأس المال النفسي أن يؤثر في العلاقة بين القيادة الناعمة في الجامعات محل الدراسة وإدارة التغيير التنظيمي.

٣. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري ورأس المال النفسي، وإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات محل الدراسة، وتحديدًا تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
- ٢/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
- ٣/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
- ٤/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة.
- ٥/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.
- ٦/٣ التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
- ٧/٣ التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.
- ٨/٣ تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تنمية وتدعيم رأس المال الفكري والنفسي، بما يسهم في دعم القيادة الناعمة وتطوير وإدارة التغيير التنظيمي للجامعات محل الدراسة.

٤. أهمية البحث:

١/٤ الأهمية العلمية:

١/١/٤ يُعتبر موضوع القيادة الناعمة ورأس المال الفكري والنفسي وإدارة التغيير التنظيمي من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة - وفي حدود علم الباحثين - فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة العربية - حسب ما توافر لدي الباحثين - التي تناولت تأثير رأس المال الفكري أو تأثير رأس المال النفسي بوصفهم مُتغير وسيط (Mediator) في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلي سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية في محاولة لوصف وفهم طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة

بين مُتغيرات البحث من خلال توسيط رأس المال الفكري ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية.

٢/٤ الأهمية العملية:

١/٢/٤ تساهم نتائج البحث في توعية أعضاء هيئته التدريس بالجامعات محل الدراسة بمفهوم وأبعاد وأهمية رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كإحدى الطرق المؤدية إلى تفسير سلوك الأفراد في مجال العمل للاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذا السلوك، وتجنب الجوانب السلبية الناتجة عن انخفاض رأس المال والمؤثرة سلباً في الاتجاهات نحو التغيير.

٢/٢/٤ الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث الحالي في تحسين ممارسات القيادة الناعمة بالشكل التي يمكن أن تساعد في تحسين ودعم إدارة التغيير ومعرفة الأساليب المناسبة لها وبرامجها التدريبية على مستوى الجامعات المصرية.

٣/٢/٤ تزويد أعضاء هيئته التدريس بمجموعة من التوصيات من شأنها الإسهام في تعزيز المهارات الفكرية والنفسية والارتقاء بهما من أجل إنجاح عمليات التغيير التنظيمي علي مستوى الجامعات المصرية.

٥. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين مُتغيرات البحث وصياغة فروضه:

١/٥ الإطار النظري:

١/١/٥ القيادة الناعمة Soft Leadership:

يعرف (Hafiz, 2017) القيادة الناعمة من خلال دراسة بعنوان "القيادة الناعمة ممارسات وقيم" وأشار إلي أن القيادة الناعمة مَبْنِيَّة علي أساس الرؤيا الواضحة والذكاء العاطفي الذي يمارسه العاملون، وتنمية الاتصالات من خلال العلاقات التنظيمية الجيدة، وعُرفت دراسة (Rao, 2013) القيادة الناعمة بأنها قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها إلي اكتساب المزيد من المهارات والخبرات، ومزيج من المهارات الفنية والقيادية، كما أكد علي أهميه القوة العاملة، والتركيز علي الشخصية، والمواقف وأيضاً السلوك، وعرفها (محمد، ٢٠٢٣) بأنها نموذج تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد علي مجموعة أدوات مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفاعلية، بينما يري (Kaipa, 2005) أن القيادة الناعمة تتمثل في تحديد الأهداف والتأثير علي العاملين من خلال استخدام أسلوب الإقناع المرن وبناء فرق عمل قوية، والتفاوض معهم، وتحفيزهم باستمرار، والعمل علي تحقيق التوافق بين طاقتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باستخدام المهارات الناعمة، وأشار (Ryan, 2015) إلي القيادة الناعمة بأنها الأسلوب الذي يمارسه القائد أو المدير من خلال الممارسات المتساهلة محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر علي سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل، ويتفق معه (Madden, 2015) بأنها ممارسة التأثير علي الأفراد من قبل القائد من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

ومما سبق، يتضح أن القيادة الناعمة "هي سمات وقدرات شخصية يمكن أن تُكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفيز العاملين من خلال امتلاك مجموعة من المهارات التي تتمثل في "الرؤية، الاتصال، الذكاء العاطفي".

وتكمن أهمية القيادة الناعمة في تقديم مساهمة حيوية للمنظمات والإداريين لاكتساب التعاون والمساعدة في تطوير القوة العاملة، حفاظاً على الأشخاص الذين يتم تحفيزهم من خلال الإقناع، وتعزيز الصدق والإخلاص والثقة بين الموظفين (شعراوي وآخرون، ٢٠٢١)، وأضاف (Kaipa, 2005) إلى أهميتها أنها تساعد في التعرف على المشكلات، واغتنام الفرص، واتخاذ الإجراءات المناسبة تلقائياً، فالقيادة الناعمة تميل إلى التأثير على أداء المرؤوسين وسلوكياتهم في الاتجاه المطلوب ليس فقط المهارات الفنية أو العملية للقيادة المطلوبة في القائد، بل لا بد من تضمين مهاراتهم القيادية الناعمة في إستراتيجية تنمية القائد حيث يحتاج المدير كقائد إلى امتلاك المهارات القيادية الناعمة لإثبات القدرة على قيادة منظمة نحو نتائج التميز أو الإنجاز، ويرى (Rao, 2013) أن أهمية القيادة الناعمة تتجسد في القدرة على التفاعل مع الموظفين الداخليين والعملاء الخارجيين، والعمل بشكل تعاوني، وفهم بيئة العمل، والاستباقية والتوجيه الذاتي، فضلاً عن إيجاد حلول لمشاكل العمل، ووضح (عجيل، ٢٠٢١) أن القيادة الناعمة تساعد في تحويل شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم - أي إنها توازن بين مقدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل متناسب دون المساس بالأهداف - وتركز على التعاطف "معرفة الخير" الذي يتمثل في القدرة على فهم وإدراك احتياجات الشركاء الآخرين، والنظر في القضايا بموضوعية، بينما يرى (أحمد، ٢٠٢٢) أن القيادة الناعمة تعمل على الحد من الصراعات، فضلاً عن أنها تقلل من التناقض في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، ويكون الموظفون بموجبها قادرين على إدارة وقتهم بفعالية لأنها تهتم بالأفراد بدلاً من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر وتحافظ على استدامة الموظفين وتعزز مشاركة الموظفين وولائهم لمنظمتهم.

وترى الباحثتان، أن القيادة الناعمة تعمل على الاستمرارية مع جميع العاملين في المنظمة، وتحرص على التأثير والإقناع بكل السبل المتاحة، وتسعي جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي، وتتمتع بأخلاق مهنية وقيم عالية وسامية.

أما عن "أبعاد القيادة الناعمة" فقد اختلف الباحثون في تحديد "أبعاد القيادة الناعمة" حيث أجمع بعض من الباحثين مثل (Tang, 2013; Kamin, 2013; Ryan, 2015; Ariratana & Wallapha, 2015) على أن القيادة الناعمة تتمثل في المهارات العقلية الصحيحة من خلال التواصل والاتصال والعرض، التعاون والعمل الجماعي، المبادرة، والقدرة على القيادة، التنمية والتدريب، والفعالية الشخصية، التخطيط والتنظيم، والكفاءة، وبناء فريق العمل، والتفكير التحليلي والإبداعي لحل المشكلات، والتفكير الناقد، والمهنية والأخلاق، وتنمية العلاقات، ومهارة التعامل مع الآخرين، والاستماع والاستجابة للآخرين، والتفاوض، وإدارة الأزمات، وأشار (Kaipa, 2005) إلى مجموعة من الأبعاد للقيادة الناعمة تتمثل في "التواضع والثقة بالنفس، والذكاء العاطفي، والنزاهة في الكلام والعمل، وحساسية المعاملة، وإدارة التصورات، وتقدير أدوار الآخرين، والتركيز على النتائج، والتعليم المستمر"، بينما ركز (Marques, 2013) على خمس مهارات يمكن اعتبارها مكوناً أساسياً للقيادة الناعمة، وتتمثل في:

"الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية"، في حين أتفق كل من (Ali et al, 2021; Majeed, 2021; Lianying et al, 2018; Hafiz, 2017)، وايضاً (محمد، ٢٠٢٣؛ محمد وجواد، ٢٠٢٢؛ شعراوي وآخرون، ٢٠٢١؛ عجيل، ٢٠٢١) علي ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة تتمثل في: "الرؤية، الاتصالات، الذكاء العاطفي"، ويمكن إيضاحها بشيء من التفصيل كالاتي:

- **الرؤية Vision:** ويرى (عجيل، ٢٠٢١) بأن الرؤية هي قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم تجاه شيء ما، ويصف (الحدراوي، ٢٠٢٠) الرؤية بأنها الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة.

وأثار هاذين التعريفيين أهمية القدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الإدارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسساتهم، وذلك بتحديد مجال عملها والحدود الجغرافية له بالإضافة إلى الوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة وطبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

- **التواصل "الاتصالات" Communications:** ويشير (شعراوي وآخرون، ٢٠٢١) إلي الاتصالات القيادية بأنها عملية ملهمة تشجع العاملين علي التماسك بالعمل من خلال تبادل منهجي هادف للمعلومات باستخدام مهارات الاتصالات، وبالتالي فإن التواصل القيادي عملية معقدة تبدأ من تطوير إستراتيجية للتواصل، وذلك من خلال التفاعل بشكل أكثر كفاءة بين القائد ومروسيه ضمن إطار العمل، فالقادة الجيدون هم الذين يدركون أهمية التواصل الفعال من خلال توافر مجموعة من المهارات وهي التحدث والاستماع للعاملين مع الفهم، وذلك من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، ولهذا يجب علي كل قائد إتقان مهارات التواصل، إذ أنها لم تعد خياراً له بل أصبحت مطلباً لممارسة دورة القيادي بفاعلية، ويرى (Ali et al, 2021) إن مهارة التواصل هي فن التعامل مع الآخرين فهي عبارة عن وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات بين عدة أطراف، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، ولها بعض الأنشطة مثل الاجتماعات والعروض التقديمية والبريد الإلكتروني والوثائق والتقارير.

- **الذكاء العاطفي "الشعوري" Emotional Intelligence:** ويشير (محمد وجواد، ٢٠٢٢) إلي الذكاء العاطفي بأنه فهم مشاعر الأفراد، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة على تكوين العلاقات، والقدرة على التعبير عن العواطف المختلفة، والقدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف، وتحقيق الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العمل الجاد والمثابرة، بينما يرى (Lianying, et al., 2018) أن الذكاء العاطفي يتمثل في المهارات الإدارية التي تساعد في النجاح في جميع أنحاء المؤسسة.

٢/١/٥ رأس المال الفكري Intellectual Capital

قدّم Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال:

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم أصول الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة من أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل

المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى أصول المنظمات (عثمان، ٢٠٢١)، كما وتم استخدام مصطلح "رأس المال" نظراً لجزوره الاقتصادية حيث تم التعبير عنه من طرف الاقتصادي Galbraith عام ١٩٦٩ علي أنه مصدر لخلق القيمة وعلي أنه مجموعة من الأصول المعرفية في نفس الوقت (محمد، ٢٠٢٠)، أما (Stewart, 1998) اعتبر رأس المال الفكري مجموعة من المهارات، والخبرات، والمعارف التي يمكن توظيفها لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، ومن وجهة نظر (Oecd, 1999) فيعتبر أن رأس المال الفكري يتكون بفعل تداخل العناصر الثلاثة التالية: الأفراد، الأنظمة ومكونات السوق- فالأفراد يمثلون رأس المال البشري والذي يُعبر عن ما يستطيع الأفراد القيام به فردياً أو جماعياً، وبالنسبة للأنظمة فإنها تتمثل في المعارف المستقلة عن الأفراد والتي تشمل البراءات، العقود، قواعد البيانات وتقنيات الإنتاج، أما فيما يخص مكونات السوق فتتمثل في علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي، ويعرف (جميل، ٢٠١٩) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية – عناصر المعرفة، المهارة، الخبرة، والقيم والتي يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة بشكل يوفر لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها المحاسبية كثيراً، أما (Chu, et al., 2011) يعرفه بأنه مجموعة الموارد غير الملموسة والمتمثلة أساساً في المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمة، وتعمل علي تنميتها بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف، أيضاً العمل علي تطويرها من خلال التعلم المستمر وذلك لمواجهة التحديات المحيطة بها وتكسبها ميزة تنافسية دائمة، وأخيراً عرف (Ali et al, 2021) رأس المال الفكري بأنه الأصول المعرفية المتفردة، والمُعتمدة علي القدرات البشرية الخلاقة، والتميز في الإجراءات ونظم الأداء والعلاقات المُتميزة مع الأطراف ذات الصلة، والتي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن رأس المال الفكري يشير إلى الأصول غير الملموسة للعقل البشري في المنظمة، والتي تنعكس في المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون بها، وجميع الهياكل التنظيمية، والثقافات، وكافة الابداعات، إضافة إلى ما تملكه من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذات الصلة، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي تبنته دراسة (Ali et al, 2021) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً.

ويري كلٍ من (عثمان، ٢٠٢١؛ محمد، ٢٠٢٠، الخضر، ٢٠١٦) أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة من خلال الآتي:

- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في مدي سرعة استجابة العاملين للتعلم بشكل أسرع، مما يمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
- يُعتبر رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه "الاقتصاد المعرفي" لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (Abeysekera, 2021).

أما عن "مكونات رأس المال الفكري" فقد تعددت وتتنوعت الآراء حولها، إلا أن أشهرها وأكثرها شيوعاً هو تقسيم Stewart الذي يري أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، وكذلك اتفقت العديد من الدراسات على هذه المكونات ومنها دراسة (Mulyati, 2021; Dzenopoljac et al., 2017; Chu, et al., 2011; Ting & Lean, 2009; Yalama & Coskun, 2007; Reed, et al., 2006) وغيرهم، وفيما يلي إيضاح لتلك المكونات على النحو التالي:

- **رأس المال البشري Human Capital**: يتمثل (Mulyati, 2021) رأس المال البشري في مجموعة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة المستخدمة من قبل العاملين بالمنظمة، ويوافقه الرأي (Alvino & Di Vaio, 2019) بأنه المعارف والمهارات والخبرات الموجودة في أذهان وعقول العاملين والتي يأخذها العاملون معهم عند ترك ومغادرة المنظمة، ومن ثم فهو يشمل المهارات الفنية (Know-How) وكيفية استغلالها وتحويلها لقيمة تساعد على زيادة الثروة للمنظمة، ويُعتبر رأس المال من أهم مكونات رأس المال الفكري لكونه مصدر التجديد والابتكار وتحسين أداء المنظمات، فعندما تقوم المنظمة بالاستثمار فيه فإن قيمتها تزداد.
- **رأس المال التنظيمي Organizational Capital**: ويعرفه (محمد، ٢٠٢٠) علي أنه المعرفة التنظيمية المتجسدة في نظم وأساليب العمل، والإمكانيات المادية والتكنولوجية، وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، والثقافة التنظيمية في مخزون المعرفة غير البشري، ومن ثم فإنه يوصف علي أنه "ما يظل من معارف بالمنظمة عندما يترك العاملون العمل ويذهبوا ل منازلهم في الليل"، ومن ثم فإن رأس المال التنظيمي يشير إلي ما تمتلكه المنظمة من هياكل تنظيمية ومالية للمنظمة، ونظم معلومات، وسياسات وإجراءات داخلية، وثقافة تنظيمية، وغيرها التي تحوزها المنظمة لتحقيق أهدافها (Quinterom, 2021).
- **رأس المال الاجتماعي Social Capital**: هو المكون الثالث والأخير لرأس المال الفكري ويشير إلي المعرفة المتجسدة في العلاقات الداخلية "بين العاملين"، والعلاقات الخارجية "مثل العلاقات مع العملاء، وأصحاب المصالح، والشركاء" (جميل، ٢٠١٩)، ويرى (Mulyati, 2021) أن رأس المال الاجتماعي يُعبر عن العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة، وشبكات علاقاتهم الخارجية مع العملاء والموردين، والتحالفات الاستراتيجية وغيرها، والتي تساعد بدورها في نقل المعرفة والخبرة بين العاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلي توطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية، وتنمية المعلومات عن البيئة الخارجية وتجديد معارف العاملين عنها.

ومما سبق، يتضح أن رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية "رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي" مورداً مهماً في معظم المنظمات المعاصرة، ولكي تبقى المنظمات وتستمر وتتنافس عليها التركيز على رأس المال الفكري، ومن هنا أصبحت المنافسة بين المنظمات تعتمد بشكل كبير على تنمية وتطوير رأس المال الفكري لتحقيق مزايا تنافسية.

كما يتضح ان المنظمات التي لديها رأس مال فكري ستكون قادرة على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية متضمنة إدارة أداء العاملين، ومن ثم صياغة برامج وإستراتيجيات متكاملة تدمج ما بين وضع الأهداف وتقييم وتطوير الأداء بإطار موحد متماسك، لجمع أهداف الأداء الفردية مع الأهداف الشاملة للمنظمة.

٣/١/٥ رأس المال النفسي Psychological Capital:

يُعرف (Liu, 2012) رأس المال النفسي بأنه التقييم الإيجابي للظروف التي يمكن أن تحدث للفرد في العمل ومثابرتة في تحقيق أهدافه، ويرى (Li-feng & Hua-li, 2009) أن رأس المال النفسي هو مفهوم محوره التطوير ويعني الحالات النفسية الإيجابية التي تسهم في مستويات أعلى من الكفاءة ونمو المنظمات، كما أعتبر (إبراهيم، ٢٠٢٢) أن رأس المال النفسي هو الحالة النفسية الإيجابية للفرد وتمنحه الأمل في تحقيق ما يهدف إليه، والتفاؤل تجاه مستقبله الوظيفي، وتوافر القدرة على التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحيطة، بجانب قدرته على استعادة توازنه الوظيفي، ويؤيده (Avey, 2010) في الرأي بأن رأس المال النفسي هو حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها علاقة بسلوكياته وأدائه في العمل، وأوضح (Avolio, 2007) أن رأس المال بمفهومه البسيط عبارة عن المكنون الإيجابي لدى الفرد الذي يمكن توظيفه لتنمية وتطوير الذات بما ينعكس على سلوكه بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال توظيف ذلك المكنون الإيجابي في تنمية وتطوير الذات، في حين أكد (Luthans & Yousef, 2004) على أن رأس المال النفسي هي حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والتي تساهم في تحقيق مستوي مرتفع من الفاعلية بالمنظمة.

ونلخص من المفاهيم السابقة، أن رأس المال النفسي هو أحد مصادر الطاقة الإيجابية الناتجة عن نظرة الفرد الإيجابية لذاته والمجتمع والقوة الدافعة لسلوك الفرد لإنجاز وتحقيق هدفه، كما يتسم رأس المال النفسي بدرجة من الاستقرار تكفي للتأثير على السلوك والأداء على المدى الطويل مما يجعله مجالاً للتغيير والتطوير. وعليه، ترى الباحثتان، أن رأس المال النفسي هو حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والقياس والتي تتضمن الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل.

وتكمن "أهمية رأس المال النفسي" في كونها مدخلاً ايجابياً من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تطوير الموارد البشرية وإدارة الأداء، كما يرتبط رأس المال النفسي ارتباطاً ايجابياً بالثقافة التنظيمية إذ تبحث الثقافة التنظيمية في جوانب كثيرة منها نقاط القوة والمرونة والحيوية والثقة (محمد وجواد، ٢٠٢٢)، وأضاف (Murthy, 2014) أن رأس المال النفسي يسهم في استغراق الأفراد العاملين في العمل وكيف يمكن للقدرات النفسية ونقاط القوة للعاملين أن تؤثر بدورها في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمديرين التنفيذيين، في حين أعتبر (Liu, 2012) أن رأس المال النفسي عملية شاملة لتنمية المهارات القيادية وتوسيع القدرات المعرفية من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين في العمل حيث يعد استثماراً طويلاً الأمد

يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأيضاً أكد علي أن رأس المال النفسي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمة أفضل للعميل، وأضاف (Norman et al, 2010) إلي أن رأس المال النفسي يشجع السلوكيات السليمة، وهذا بدوره يشجع المعرفة حول ماهية الممارسات الصحيحة والسليمة المحبذة للأفراد العاملين مع التركيز علي ضرورة تواجد صحة نفسية تعمل علي تطوير الأفراد من أجل النمو والنجاح والازدهار وامتلاك الأثر الإيجابي تجاه أدائهم وما ينتج عنه من مخرجات.

أما عن "أبعاد رأس المال النفسي"، فنجد أن هناك نوع من الإجماع بين الباحثين مثل دراسات

(Quisenberry, 2015; Corner, 2015; Madden, 2013; Javidan & Walker, 2013; Millard, 2011; Malone, 2011; Norman et al, 2010; Avey, 2010) علي أبعاد دراسة (Luthana et al, 2008) ، والتي تضمن الآتي:

- **الأمل Hope:** ويرى (Luthans et al, 2008) أن الأمل حالة دافعية إيجابية من تحقيق الهدف المحدد سلفاً من خلال قنوات مختلفة، وأن الأشخاص الذين لديهم قدر كبير أن يجدوا طرقاً بديلة للتغلب علي عقباتهم، بينما يرى (Luthans, 2007) إن الأمل هو الحالة المعرفية للتفكير في تحديد أهداف قابلة للتحقيق، وتحديد مسارات لتحقيق هذه الأهداف، ووضع خطط محددة لإنجاز الأهداف في نهاية المطاف.

- **الكفاءة الذاتية Self-efficacy:** عرف (Norman, et al, 2010) الكفاءة الذاتية بأنها ثقة الفرد بقدرته على تنمية الدافع الداخلي وتوظيف موارده المعرفية لتحديد بدائل التصرف التي تمكنه من إنجاز مهمة معينة بنجاح، حيث تؤدي الكفاءة الذاتية دوراً حيوياً في الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة، بينما يرى كل من (Bandura & Locke, 2003) إن الكفاءة الذاتية تتضمن المعتقدات التي تساعد على المثابرة في مواجهة العقبات والتعامل مع الحالات العاطفية المؤلمة التي تعوق تنفيذ الأنشطة، ويمكن قياس الكفاءة الذاتية من خلال هذه السمات: تحديد الهدف، الحفاظ علي الدافع في مستوي عال، تحديد الإجراءات اللازمة والفعالة، والمثابرة علي الرغم من مواجهة المشكلات المختلفة.

- **المرونة Resilience:** يعرف (Li-feng & Hua-li, 2009) المرونة بأنها تمثل القدرة على العودة للحالة الطبيعية أو التماسك بعد المرور بأحداث صعبة، فالمرونة تمثل مورداً إيجابياً مهماً لموقع عمل يتصف بالاضطراب والضعف المتعددة حيث أنها تمكن الأفراد العاملين من التكيف مع البيئة وما يحيطها من تغير دائم، بينما يرى (Luthans, 2007) أن المرونة هي قدرة الشخص علي إعادة التوازن بعد الانتكاسات والعقبات التي يواجهها الشخص والقدرة علي التغلب عليها بنجاح.

- **التفاؤل Optimism:** يرى (Snyder et al, 1991) أن التفاؤل هو أساس رأس المال النفسي إذ أنه يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الإيجابية والتحفيز، ويرجع ذلك لطبيعة التفاؤل إذ أنه دائم التغير، وهو يتحدث عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح، وأشار (Seligman, 2011) أن التفاؤل هو النظرة الإيجابية نحو أحداث الحياة وانها

التوقعات الإيجابية المستقبلية وان التفاؤل الأكثر واقعية وعملية، كما عرف (Quisenberry, 2015) التفاؤل خلال وصفه للمتفائلين بأنهم الأشخاص الذين يتسمون بالاستقرار الداخلي وقد اعتبره أساس راس المال النفسي لكونه مرتبط إيجابيا مع الاحداث المستقبلية.

٤/١/٥ إدارة التغيير التنظيمي Organizational Change Management:

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباين تعريفه وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، وهذا ما حدا بالباحثين لتخصيص الجزء التالي لمفهوم التغيير، والتغيير التنظيمي بمعناه العام، وكذلك مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.

يري (Uleikha et al., 2021) أن التغيير هو تغيير تنظيم أو ثقافة أو إستراتيجية المؤسسة كنتيجة للتغييرات في البيئة كالتكنولوجيا أو الأفراد، بينما يصف (عرفه، ٢٠١٢) التغيير بأنه تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة، أو في جميع تلك الأجزاء، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً، بينما عرف (Kanter, 2019) التغيير بأنه عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، أما (Stouten & Rousseau, 2018) عرف التغيير التنظيمي بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير علي الوضع الحالي لها، وإدخال تغييرات داخل التنظيم لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال، أما (صيرفي، ٢٠٠٨) يري أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وتعرفه (درة، ١٩٨١) بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، والتغيير قد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها أو عملياتها، أو الجوانب السلوكية فيها، ويرى (Shubina, 2022) أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلي الواقع المستهدف بإتباع عملية لتعزيز التغيير المستمر، ويعرفها (عبد العال، ٢٠٢٠) بأنها سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلي تحسين قدرات المنظمة علي ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها، وعرفه (بن بولرباح، ٢٠٢٠) إدارة التغيير التنظيمي بأنها عملية تحول وضع المؤسسة الحالي إلي وضع مستقبلي مع إدارة كل من مواردها البشرية والمالية وتنظيمها وتطويرها كنتيجة لمواكبة التغييرات الحاصلة.

وأخيراً، ترى الباحثتان إن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية يقوم بها القادة الإداريون من خلال خطة محكمة محددة لفترة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير.

وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال:

- تحسين مستوي أداء الفرد عن طريق التدريب الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

-
-
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها (عبدالعال، ٢٠٢٠؛ بن بولرباح، ٢٠٢٠)
- كما ويشمل التغيير التنظيمي المجالات الآتية:**
- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يعرف (Richard et al, 2001) الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الإشراف المُطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل ... الخ.
 - وبالتالي، فعند التحدث عن تغيير الهيكل والتصميم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتي منها تغيير التصميم التنظيمي، أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة، ويمكن أن يشمل أيضاً علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم.
 - إن مُجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة (هارون، ٢٠١٩).
 - **التغيير التكنولوجي:** يصف (بن بولرباح، ٢٠٢٠) التقنية بمدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فعندما نتحدث عن الظروف التقنية فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاح والمستخدم في بيئة المنظمة، ويشمل التغيير في التقنية بُعدين رئيسيين:
 - **علوم الحاسب:** وتتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات مثل (النظم الخبيرة، نظم دعم القرار)، وكذلك نظم المعلومات الإدارية في مختلف أوجه أنشطة المنظمات، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة وظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات (Uleikha et al., 2021)، كما إن التحديد الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية توظيف والاستفادة من الحاسبات والمعلومات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية علي نحو يؤدي إلي تحسين مركزها التنافسي، وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحاسبات المستخدمة حالياً في المنظمات (عبد المنعم، ٢٠١٧).
 - **درجة الآلية:** وتعني استخدام الآلات في العمل، والبيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل واسع علي الآلات في إنجاز أنشطتها... حيث عبر البعض عن الظاهرة "بالانفجار الآلي" (عبد الناصر، ٢٠١٤)، ويشير (عبدالعال، ٢٠٢٠) أن الممارسات العملية في العديد من المنظمات تمزج بين الحوسبة والآلية لإحداث التغيير التقني، من خلال تطبيق المدخل المتكامل بالحاسبات، والذي يمكن تعريفه علي أنه مدخل يربط خطط المنظمة الاستراتيجية والتصنيعية بأحدث التطبيقات

في مجال الحاسبات الآلية (الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات، أنشطة تصنيع المنتجات والرقابة علي الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج، أداء المهام إلكترونيا بدلاً من أداءها يدوياً...).

- **التغيير في الموارد البشرية :** ويرى (عرفه، ٢٠١٢) إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل علي مستوي مهارات قوة العمل لديها، وإن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات علي المستوي التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة ... وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلي تحسين مستوي أداء العاملين، ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تجعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغييرات البيئية (هارون، ٢٠١٩).

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات سواء كانت هيكلية، تقنية (تكنولوجية) أو على مستوي الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة ومتزامنة، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغييرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة.. ويبدو أمراً منطقياً تأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية، وهذه الأخيرة بالإنسانية وبالعكس، بمعنى أنه إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بُعد من هذه الأبعاد فإنه يجب عليها معرفة انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى بالمنظمة.

٢/٥ الدراسات السابقة والعلاقة بين مُتغيرات البحث وصياغة الفروض:

١/٢/٥ العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

استهدفت دراسة (عبد العال، وشعراوي، ٢٠٢٠) التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال الدور الوسيط للولاء التنظيمي للعاملين في مصنع نستله ٦ أكتوبر، وطُبقت علي عيّنة مكونة من ٢٣٤ من المديرين، و ٥٩٦ من العاملين، وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباط إيجابي بين جميع المُتغيرات محل الدراسة، ووجود تأثير معنوي لكلٍ من القيادة الناعمة والولاء التنظيمي علي إدارة التغيير التنظيمي، كما توصل (أحمد، وكاري، ٢٠٢٠) إلي أن نجاح المنظمة يتوقف إلي حد كبير علي مدي قدرة القيادة علي القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع العاملين فهي تؤثر وتحفز وتوجه الأفراد نحو السلوك الإيجابي لمواجهة التغيير والتكيف معه.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

٢/٢/٥ العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي:

استهدفت دراسة (بن بولرباح، والطيف، ٢٠٢٠) تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده "رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي" وإدارة التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلي وجود

علاقة إيجابية بين المُتغيّرين، فكلما ارتفع مستوى رأس المال الفكري ارتفع مستوى إدارة التغيّير التنظيمي والعكس صحيح، مما يعني هذا أن رأس المال الفكري بمختلف أبعاده يساهم في إدارة التغيّير، وأكدت دراسة (ساعدي، وآخرون، ٢٠١٣) علي وجود أثر معنوي لُبعد رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري علي إدارة التغيّير التنظيمي، بينما تناولت العديد من الدراسات السابقة علاقة رأس المال الفكري بُمُتغيّرات أُخري مثل التطوير التنظيمي، الأبداع التنظيمي، الأداء التنظيمي، وتوصلوا إلي وجود ارتباط إيجابي بين المُتغيّرين.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

الفرضية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيّير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

٣/٢/٥ العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيّير التنظيمي:

استهدفت دراسة (يوسف وخليف، ٢٠١٨) تحليل أثر أبعاد رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيّير التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الغربية، وتوصل إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي (مُجمعة) في اتجاهات العاملين نحو التغيّير التنظيمي، كما توصل (Shubina, 2022) إلى أن رأس المال النفسي يُعتبر وسيلة لتعزيز الاستعداد للتغيّير التنظيمي من خلال اكتشاف الإمكانيات الشخصية والموارد للموظفين والمديرين، وتوصل (Babalola, 2022) إلي أن التفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة تؤثر بشكل إيجابي وكبير تجاه إدارة التغيّير التنظيمي.

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وإدارة التغيّير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

٤/٢/٥ العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري:

استهدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) التعرف علي ممارسة المهارات القيادية للعاملين في الجامعات الأردنية، والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من العاملين، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المهارات القيادية بدرجة مرتفعة حيث جاء بُعد التواصل "الاتصالات" بالمرتبة الأولى، أما المرتبة الأخيرة فجاء بُعد مهارة المبادرة، وتوصل في دراسته إلي عدم وجود فروق معنوية في درجة ممارسة المهارات الناعمة للعاملين في الجامعة محل الدراسة.

كما أجريت دراستين -على حد علم الباحثان- بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، فقد أوضحت دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) أن ممارسات أبعاد القيادة الناعمة تساهم في تدعيم وتنمية رأس المال الفكري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية، والعمل نحو خلق جو العمل الملائم والسليم لأداء المهام الضرورية داخل المؤسسة، وأشارت نتائج دراسة (Kucharska, 2021) إلى أن جوهر التوجه للقيادة هو تطوير جميع مكونات رأس المال الفكري التي تتمثل في "رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي".

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الرابعة في الصورة الآتية:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري.

٥/٢/٥ العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي:

تناولت دراسة كلي من (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠؛ فتحي، ٢٠٢٢) مهارات القيادة الناعمة وتأثيرها كمُتغير مستقل في رأس المال النفسي كمُتغير تابع، وتوصلوا إلى وجود تأثير إيجابي لمهارات القيادة الناعمة في رأس المال النفسي، كما توصل (Niswaty, et al, 2021) إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الواقعية على المشاركة في العمل من خلال رأس المال النفسي كوسيط.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الخامسة في الصورة الآتية:

الفرضية الخامسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة.

٦/٢/٥ توسيط رأس المال الفكري ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

استعرضت الباحثتان عدداً من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية مُتغيري الدراسة " القيادة الناعمة، ورأس المال الفكري، ورأس المال النفسي، وإدارة التغيير التنظيمي " إذ تم التطرق لكل مُتغيرين بشكل مُرتبط وكانت النتيجة كالآتي:

- وجود ارتباط طردي بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمُتغير القيادة الناعمة على مُتغير إدارة التغيير التنظيمي.
- وجود ارتباط طردي بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمُتغير رأس المال الفكري على مُتغير إدارة التغيير التنظيمي.
- وجود ارتباط طردي بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمُتغير رأس المال النفسي على مُتغير إدارة التغيير التنظيمي.
- وجود ارتباط طردي بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ووجود أثر معنوي لمُتغير القيادة الناعمة على مُتغير رأس المال الفكري.
- وجود ارتباط طردي بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ووجود أثر معنوي لمُتغير القيادة الناعمة على مُتغير رأس المال النفسي.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ورأس المال النفسي، وإدارة التغيير التنظيمي، واعتماداً على الفروض السابقة، **تفترض-** الباحثتان وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي عند توسيط مُتغير رأس المال الفكري ومُتغير رأس المال النفسي في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو الجامعات المصرية الحكومية.

وعليه، تَمَّت صياغة الفرضية السادسة والسابعة في الصورة الآتية:

الفرضية السادسة: يؤثر رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية السابعة: يؤثر رأس المال النفسي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.

٧/٢/٥ الفجوة البحثية ونموذج الدراسة:

وباستقراء وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يتضح ما يلي:

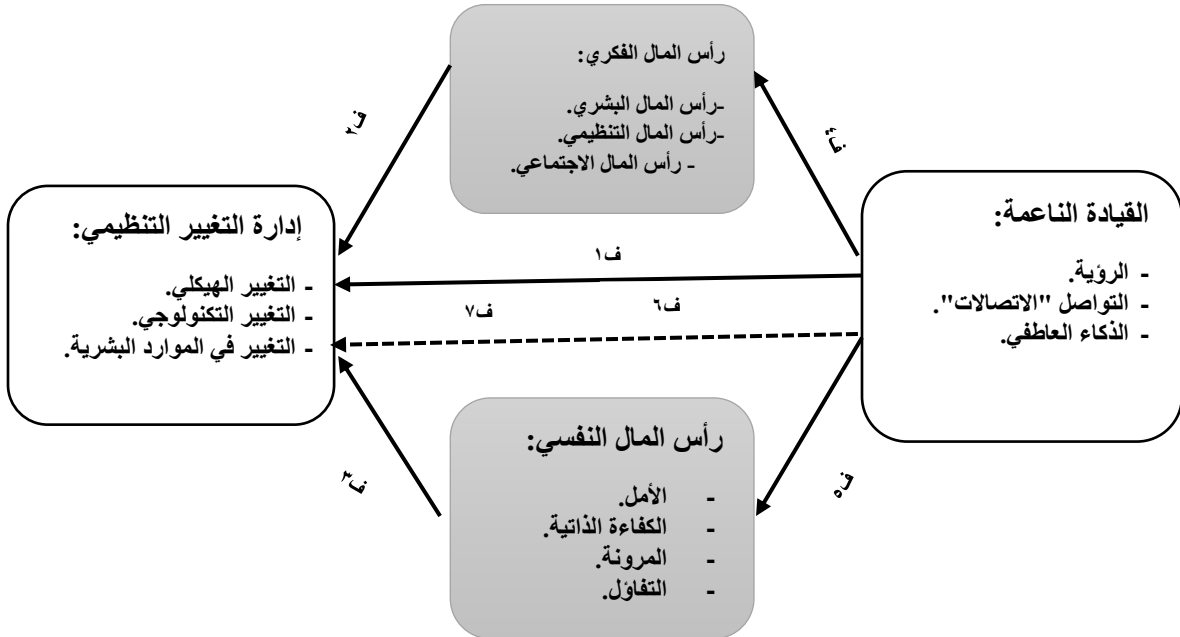
ركزت الدراسات والبحوث السابقة على قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية، ومنها قطاع الاتصالات في (السعودية والجزائر)، المؤسسات الحكومية، المدارس السعودية والأردنية، قطاع البنوك، قطاع الأسمنت، قطاع البترول، مصلحة الضرائب المصرية، والقطاع الصحي، قطاع النسيج، الخطوط الجوية، بالإضافة إلى مُتغيرات وسيطة بخلاف مُتغير الدراسة الحالية، ومُتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في البحث الحالي وهي البيئة المصرية.

كما أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من القيادة الناعمة ورأس المال الفكري أو رأس المال النفسي من جهة، ومن جهة أخرى علاقة كل منهما بإدارة التغيير التنظيمي، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمُتغيرين وسيطين بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.

ويوضح شكل رقم (١) النموذج المُقترح لتحليل مُتغيرات البحث: (القيادة الناعمة، رأس المال

الفكري، ورأس المال النفسي، إدارة التغيير التنظيمي) فيما يأتي:

شكل رقم (١) النموذج المُقترح للعلاقات بين مُتغيرات الدراسة



٦. منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثتان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٦ **الدراسة المكتبية:** استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قامت بها الباحثتان ضمن الدراسة الاستطلاعية وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كلٍ من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروجه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثتان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمدت الباحثتان على عدة مصادر، كان أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٦ **الدراسة الميدانية:** استهدفت جمع وتحليل بيانات الدراسة الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٧. مجتمع وعينة البحث:

١/٧ يتمثل في أعضاء هيئة التدريس (مدرسين، وأساتذة مساعدين، وأساتذة) بجامعة القاهرة، والإسكندرية، الزقازيق، المنوفية، كفر الشيخ، مدينة السادات ٣١١٩٦ عضو هيئة تدريسي.

وقد تم الاعتماد على المعايير التالية في اختيار الجامعات التي سوف يتم سحب عينة الدراسة منها، وهذه المعايير هي:

- **المعيار الأول:** الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس، حيث رأت الباحثتان أهميه اختيار الجامعات التي تتضمن العدد الكبير من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لجدول توزيع العينة رقم (١).
- **المعيار الثاني:** البعد الزمني والذي يعكس عمر الجامعة، ويحسب بتاريخ إنشاء الجامعة، ولقد صنفت الباحثتان الجامعات الحكومية من حيث عمرها الزمني إلى أربع مجموعات، الأولى تمثل الجامعات العريقة أو الرائدة والتي يتجاوز عمرها الزمني خمسون عاماً، والمجموعة الثانية تتمثل في الجامعات التي تقع في منتصف دورة الحياة وعمرها الزمني يتراوح بين أكبر من ٢٢ عاماً وأقل من خمسون عاماً، والمجموعة الثالثة من الجامعات تقع في مرحلة النمو وعمرها الزمني أقل من اثنين وعشرين عاماً وأكبر من خمس سنوات، والمجموعة الرابعة تتمثل في الجامعات التي تقع في بداية دورة الحياة وهي الجامعات التي يبلغ عمرها الزمني عشر سنوات فأقل.
- **المعيار الثالث:** البعد المكاني والذي يعكس الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه الجامعة وتقدم خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.

وفي ضوء المعايير التي تم تحديدها قامت الباحثتان باختيار جامعات (القاهر، والإسكندرية، والزقازيق، المنوفية، كفر الشيخ، مدينة السادات).

٢/٧ عينة البحث: نظراً لكبر حجم المجتمع، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة (الطبقية) لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، وقد تم حساب حجم عينة هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦):

$$ع = \frac{ت \times ٢ \times ن \times ف (١ - ف)}{\Delta ت + ن + ت \times ٢ (١ - ف)}$$

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي ٥٪.
ن = حجم المجتمع.

وبالتطبيق على المعادلة يصل حجم العينة إلي:

$$ع = \frac{(١,٩٦) \times ٢ \times ٣١١٩٦ \times ٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}{(٠,٥٠ - ١) \times ٠,٥٠ \times ٢ (١,٩٦) + ٣١١٩٦ \times ٢ (٠,٥٠)}$$

٣٧٩ = عضو هيئة
تدريس

وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١) توزيع العينة

الجامعة	عدد هيئة التدريس	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
جامعة القاهرة	١٢٣٨٥	٤٠٪	١٥١	١٤٦
جامعة الإسكندرية	٦٥١٥	٢١٪	٧٩	٧٠
جامعة الزقازيق	٦٧٦٢	٢٢٪	٨٣	٧٩
جامعة المنوفية	٣٥١١	١١٪	٤١	٤٠
جامعة كفر الشيخ	١٤١٩	٤,٥٪	١٧	١٥
جامعة مدينة السادات	٦٠٤	١,٥٪	٨	٧
الإجمالي	٣١١٩٦	١٠٠٪	٣٧٩	٣٥٧

المصدر: دليل الجامعات المصرية، ديسمبر ٢٠٢٢م.

٣/٧ وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في هيئه التدريس بالجامعات محل الدراسة (مدرس، أستاذ مساعد، وأستاذ)، وهذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الاحصائي ٣٥٧ قائمة، حيث بلغت نسبة الردود ٩٤٪.

٨. حدود البحث:

على الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص دعم إدارة التغيير التنظيمي من خلال الاهتمام بالقيادة الناعمة ورأس المال الفكري ورأس المال النفسي، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها، وهي المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه، وعملية القياس، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث وإجراءات تنفيذه، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي:

١/٨ هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة القيادة الناعمة ورأس المال الفكري والنفسي وإدارة التغيير التنظيمي بقدر ما يتناول علي وجه التحديد دور رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وفي هذا المجال تشير الباحثتان إلي أن هذا النطاق في حدود البحث يُعتبر حجر الزاوية في التعرف علي نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، ورأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ورأس المال النفسي وإدارة التغيير، القيادة ورأس المال الفكري، القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، وهو أيضاً القاعدة الأساسية التي يجب أن تبدأ بها الجامعات المصرية عند دراسة ومحاولة التعرف علي هذا الدور وغيره من الأدوار.

٢/٨ ارتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث، فإن هذا البحث يسعى إلى التعرف على دور رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، من خلال تحليل إدراكات هيئه التدريس حول قيم متغيرات هذا البحث ومدى استعداد هذه الجامعات لقبول مفاهيم ومبادئ القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي ورأس المال الفكري والنفسي.

٣/٨ يُعتبر الاعتماد على استخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث، حيث تعاني المقاييس الإدراكية من التحيز والأخطاء في التقدير، ويجب أن تهتم الدراسات المُستقبلية باستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ.

٤/٨ على الرغم من أهمية مشاركة كل الأطراف العاملة في الجامعات محل الدراسة في تقييم دور كلٍ من رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، فإن هذا البحث اقتصر على تحليل إدراكات هيئه التدريس فقط (مدرسين، وأساتذة مساعدين، وأساتذة)، وهو ما يعني أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد، ومن ثم فإن النتائج المترتبة عليها تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع Common Bias.

٥/٨ وتمثل الحدود المكانية للبحث في الجامعات محل الدراسة، حيث تم افتتاح أول جامعة أهلية في مصر يوم ٢١ ديسمبر ١٩٠٨م، واستمر العمل بها حتى ١٩٢٤م عندما دُمجت المدارس العليا في الجامعة الأهلية، وتحولت إلى الجامعة المصرية سنة ١٩٢٥م، وفي سنة ١٩٤٢م أنشئت جامعة فاروق الأول (جامعة الإسكندرية حالياً)، وفي سنة ١٩٥٠م أنشئت جامعة عين شمس، وفي سنة ١٩٧٥م أنشئت جامعة أسيوط، وبعد ذلك التاريخ وحتى الآن توالي افتتاح الجامعات في مصر الواحدة تلو الأخرى حتي وصل عددها في عام ٢٠٢١م إلي ٢٧ جامعة حكومية و ٢١ جامعة خاصة، وعدد ٤ جامعات أهلية (البوابة الإلكترونية للمجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٢).

٩. مُتَغِيرَاتِ الْبَحْثِ وَالْمَقَائِيسِ الْمُسْتَحْدَمَةِ:

ستعتمد الباحثتان في قياس مُتَغِيرَاتِ الْبَحْثِ على المقياس التي تحتوي كل منها مجموعه من العبارات لقياس كل مُتَغِيرٍ، وسيتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمُتَغِيرَاتِ الْبَحْثِ والمقاييس التي اعتمد عليها هذا البحث:

١/٩ القيادة الناعمة : وهو "المُتَغِيرِ الْمُسْتَقِلِّ لِلدَّرَاسَةِ" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بُعد الرؤية، بُعد التواصل والاتصالات، بُعد الذكاء العاطفي أو الشعوري"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المُتَغِيرِ على المقياس الذي شكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين علي سبيل المثال دراسة (Kucharska, 2021; Niswaty et al, 2021; Lianyimg et al, 2018; Hafiz, 2017; Noel & Katherine, 2016; Rao, 2014; Kamin, 2013) (شعراوي وآخرون، ٢٠٢١؛ عجيل، ٢٠٢١؛ الحدراوي، ٢٠٢٠؛ أبو ليفه، ٢٠٢٠)، وقامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (٢٢) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (١) حتي العبارة رقم (٢٢)، وموزعة لقياس ثلاثة أبعاد للقيادة الناعمة بواقع (٧) عبارات للبعد الأول "الرؤية"، و(٨) عبارات للبعد الثاني "التواصل"، و(٧) عبارات للبعد الثالث "الذكاء العاطفي".

٢/٩ رأس المال الفكري : وهو "المُتَغِيرِ الْوَسِيطِ الْأَوَّلِ لِلدَّرَاسَةِ" والذي يتضمن عدة أبعاد تتمثل في "بُعد رأس المال البشري، بُعد رأس المال التنظيمي، بُعد رأس المال الاجتماعي"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المُتَغِيرِ على المقياس الذي أعده (Stewart, 1998)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Abeysekera, 2021; Mulyati, 2021; Ali et al, 2021; Alvino & Di Vaio, 2019; Chu, et al., 2011; Ting & Lean, 2009; Yalama & Coskun, 2007; Reed, et al., 2006; Bontis, 2004; Bontis et al., 2000; Oecd, 1999)، وقامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (١٩) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (٢٣) حتي العبارة رقم (٤١)، وموزعة لقياس ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري بواقع (٦) عبارات للبعد الأول "رأس

المال البشري"، و (٨) عبارات للبعد الثاني "رأس المال التنظيمي"، و (٥) عبارات للبعد الثالث "رأس المال الاجتماعي".

٣/٩ رأس المال النفسي: وهو "المتغير الوسيط الثاني للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد تتمثل في "بعد الأمل، بعد الكفاءة الذاتية، بعد المرونة، بعد التفاؤل"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده (Luthana et al, 2008)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Babalola, 2022; Quisenberry, 2015; Corner, 2015; Madden, 2013; Javidan & Walker, 2013; Millard, 2011; Malone, 2011; Norman et al, 2010; Avey, 2010)، وقامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (٢٦) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (٤٢) حتي العبارة رقم (٦٧)، وموزعة لقياس أربعة أبعاد لرأس المال النفسي بواقع (٦) عبارات للبعد الأول "الأمل"، و (٨) عبارات للبعد الثاني "الكفاءة الذاتية"، و (٦) عبارات للبعد الثالث "المرونة"، و (٦) عبارات للبعد الرابع "التفاؤل".

٤/٩ إدارة التغيير: وهو "المتغير التابع للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بعد التغيير الهيكلي، بعد التغيير التكنولوجي، بعد التغيير في الموارد البشرية"، واعتمدت الدراسة الحالية في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده (Richard et al, 2001)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (عبد المنعم، ٢٠١٧؛ هارون، ٢٠١٩؛ بن بولرباح، ٢٠٢٠؛ عبد العال، ٢٠٢٠؛ عرفة، ٢٠١٢)، وأيضاً دراسة (Bekmukhambetova, 2020; Uleikha et al., 2021; Todnem, 2005)، وقامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (١٢) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (٦٨) حتي العبارة رقم (٨٠)، وموزعة لقياس ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير التنظيمي بواقع (٤) عبارات للبعد الأول "التغيير الهيكلي"، و (٤) عبارات للبعد الثاني "التغيير التكنولوجي"، و (٥) عبارات للبعد الثالث "التغيير في الموارد البشرية".

١.١. أساليب تحليل البيانات، واختبار الفروض:

١/١ التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار ثبات المقياس الخاضع للاختبار.

٢/١٠ معامل ألفا كرو نباخ **Alpha Correlation Coefficient**: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية حيث يركز هذا الأسلوب على المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

٣/١٠ الأساليب الوصفية: الأوساط الحسابية Means، والانحراف المعياري Standard Deviation، ومعامل الاختلاف كأساليب إحصائية وصفية تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.

- ٤/١٠ معامل الارتباط لبيرسون: ويستخدم لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرين أو أكثر.
- ٥/١٠ أسلوب الإنحدار المتعدد: يستخدم في تحديد وتوسيط رأس المال الفكري والنفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.
- ٦/١٠ اختبار F-Test المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط لاختبار فروض البحث.
- ٧/١٠ أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم هذا الأسلوب لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على الوسيطة والتابعة.
- ٨/١٠ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: وتتمثل في مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index – GFI)، ومؤشر المطابق المقارن (Comparative Fit Index – CFI)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي (Root Mean Square Residual – RMR).
- وتم استخدام هذه الأساليب، وذلك لوجود متغيرين وسيطين (رأس المال الفكري، رأس المال النفسي) مع الرغبة في عزل كل متغير على حده، ودراسة كل العلاقات من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وكذلك علاقة القيادة الناعمة برأس المال الفكري، وكذلك علاقة القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، وأيضاً تحديد تأثير رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.

١.١ اختبار الصدق والثبات:

١/١١ التحقق من مستوي الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويُعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات/الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح جدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ ومعامل الثبات المركب أكبر من ٠,٧٠، وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمُتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
المُتغير المستقل		
البعد الأول: بُعد الرؤية:		
١	توضح إدارة الجامعة رؤيتها لهيئة التدريس بطريقة إبداعية مُبتكرة.	٠,٧٨٢
٢	تحرص الإدارة على وجود خطة عمل مشتركة تُوحد جهود أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٨
٣	تناقش إدارة الجامعة أهدافها الإستراتيجية مع هيئة التدريس.	٠,٧٨٢
٤	تحرص إدارة الجامعة على أن تعكس الرؤية المشتركة بينها وبين رؤية أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٥٩
٥	تحرص الإدارة على تناغم رؤيتها مع رؤية الأقسام العلمية بداخلها.	٠,٧٠٠
٦	تتابع إدارة الجامعة التزام أعضاء هيئة التدريس بالرؤية المتعلقة بها.	٠,٧٩١
٧	رؤية الجامعة تحقق الصالح العام لجميع الأقسام.	٠,٨٥١
<p>نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الرؤية جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٨٧)، معامل الثبات المركب = (٠,٧٩٠)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٧٣٩).</p>		
البُعد الثاني: بُعد التواصل الفعال "الاتصالات":		
٨	تحرص إدارة الجامعة على تكوين انطباعات إيجابية أثناء تواصلها مع أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٤٦
٩	تستخدم اداره الجامعة مهارات التواصل غير اللفظي لترجمة أهدافها.	٠,٨٠١
١٠	تحرص الجامعة على تبادل المعلومات لإيجاد الحلول التي تقلل أخطاء العمل.	٠,٨٤٢
١١	توظف إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في تواصلها.	٠,٨٨٣
١٢	تحفز الإدارة على تبادل الخبرات فيما بين هيئة التدريس.	٠,٧٠٤
١٣	تحرص الجامعة على الاستماع الهادف لأعضاء هيئة التدريس من أجل الاستعانة على الفهم.	٠,٧٧٢
١٤	تحرص الإدارة على تقديم التغذية الراجعة حول مهام أعضاء هيئة التدريس.	٠,٨٥٢
١٥	تشجع إدارة الجامعة علي الحوار البناء فيما بين أعضاء هيئة التدريس.	٠,٨١٨
<p>نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التواصل "الاتصالات" جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٧٥)، معامل الثبات المركب = (٠,٧٨٨)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٧١٧).</p>		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمُتغيرات الدراسة

م	العبرة	المعاملات المعيارية
تابع المتغير المستقل		
البُعد الثالث: بُعد الذكاء العاطفي "الشعوري":		
١٦	تثبت إدارة الجامعة الطاقة الإيجابية في مناخ العمل للتخفيف من الضغوط المهنية.	٠,٨٤٤
١٧	تحرص الإدارة على نشر ثقافة الذكاء الشعوري بين أعضاء هيئة التدريس.	٠,٨٦٢
١٨	تقدم إدارة الجامعة التسهيلات اللازمة لهيئة التدريس لمساعدتهم في مواجهه ضغوط العمل.	٠,٧٨١
١٩	تحرص إدارة الجامعة على متابعة التغيرات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	٠,٨١٦
٢٠	تتمتع بالمقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي تقع فيه بموضوعية.	٠,٨٢٤
٢١	تُعبّر عن مشاعرك بصورة مناسبة.	٠,٨٣٥
٢٢	تتكيف مع المواقف الطارئة.	٠,٨٤٣
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الذكاء العاطفي "الشعوري" جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٦٤)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٠١)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٩٢).		
المتغير الوسيط الأول		
البُعد الأول: رأس المال البشري:		
٢٣	تبذل إدارة الجامعة قصارى جهدها للاحتفاظ بالهيئة ذوي الخبرات العالية.	٠,٧٣١
٢٤	تقدم الجامعة برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧١٤
٢٥	تتابع الإدارة انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر.	٠,٧٨٨
٢٦	يرتكز نجاح الجامعة على نوعية هيئة التدريس الذين يشغلون فيها.	٠,٧٩٤
٢٧	تدعم الإدارة بشكل كبير عملية خلق وتطوير الأفكار الجديدة.	٠,٧٩٢
٢٨	يطرح أعضاء هيئة التدريس أفكار جديدة باستمرار ويناقشوها في الاجتماعات.	٠,٨٥٦
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد رأس المال البشري جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٨٢٤)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٥٣)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٨٢).		
البُعد الثاني: بُعد رأس المال التنظيمي:		
٢٩	تخصص الجامعة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطوير بداخلها.	٠,٨٧
٣٠	تحرص الجامعة على نشر المعارف من خلال المطبوعات المختلفة.	٠,٧٦١
٣١	احتواء ثقافة الجامعة لأفضل الممارسات لإنجاز الأعمال.	٠,٨٨٧
٣٢	لدي الجامعة الاستعداد التام في تطوير هياكلها التنظيمية.	٠,٧٥٨
٣٣	تمتلك الإدارة إجراءات داخلية فعالة تساعد على حل المشكلات التي تواجهها.	٠,٨٨٥
٣٤	تمتلك الإدارة العديد من الوسائل التي تساعد على تخزين وحفظ المعارف.	٠,٧٨٧
٣٥	دعم العمل الجامعي وتقليل الحواجز بين أعضاء هيئة التدريس في كافة الأقسام العلمية.	٠,٨٠٣
٣٦	تتابع الجامعة وتتبنى آخر التطورات في الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس.	٠,٨٨٦
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد رأس المال التنظيمي جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٨١)، معامل الثبات المركب = (٠,٧٩٢)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٢١).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمُتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
تابع المتغير الوسيط الأول		
البُعد الثالث: بُعد رأس المال الاجتماعي:		
٣٧	تحرص الجامعة على التعلم وتبادل المعلومات فيما بين أعضاء هيئة التدريس.	٠,٨١٢
٣٨	تحرص الجامعة على بناء علاقات طيبة مع هيئة التدريس.	٠,٨٠٢
٣٩	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات من أجل التعرف على مدى رضا أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧١٥
٤٠	تقوم الإدارة بتشارك الحلول مع أعضاء هيئة التدريس في حال وجود مشاكل مشتركة.	٠,٨٠١
٤١	سعي الإدارة لتبادل الأفكار والبحث والتطوير فيما بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة.	٠,٧٧٥
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد رأس المال الاجتماعي جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٩٨)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٢٤)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٧٨٦).		
المتغير الوسيط الثاني		
البُعد الأول: بُعد الأمل:		
٤٢	اتبع أساليب عديدة لتحقيق أهدافي في العمل.	٠,٧٣٣
٤٣	أحاول إيجاد طرق مختلفة لتحسين أدائي في عملي داخل الجامعة.	٠,٨٢٣
٤٤	أشعر الآن بأنني متحمس للوصول إلى تحقيق أهدافي في العمل.	٠,٧٥٨
٤٥	عندما أضع أهدافاً وخططاً في العمل فأنتي أركز على تحقيقها.	٠,٨٧١
٤٦	يوجد في داخلي دافعية للعمل، ولدي المثابرة في تحقيق الأهداف.	٠,٨١١
٤٧	لدي القدرة على التعامل مع الصعوبات في العمل بطريقة أو بأخرى.	٠,٨٤
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الأمل جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٨٣٨)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٦٥)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٣٨).		
البُعد الثاني: بُعد الكفاءة الذاتية:		
٤٨	أشعر أن لدي القدرة على تحليل أية مشكلة مزمنة من أجل الوصول إلى حل لها.	٠,٨٣٨
٤٩	أشعر أن لدي القدرة على الاتصال بأفراد خارج الجامعة لمعرفة المشاكل التي تواجهها.	٠,٧٦٧
٥٠	أستطيع أن أعرض مقترحاتي وإرائي في الاجتماعات الرسمية بكل ثقة.	٠,٨٧٧
٥١	أنا على ثقة من أنني أستطيع الوصول إلى أهدافي في العمل بنشاط.	٠,٧٥٦
٥٢	أشعر بالكفاءة لمساعدة زملائي بتقديم معلومات لهم تخص العمل.	٠,٧٦٥
٥٣	أمتلك القدرة على المشاركة في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن المجازفة.	٠,٨٠٤
٥٤	أبذل قصارى جهدي لأقناع زملائي في العمل بأهمية الأفكار الإبداعية والجديدة.	٠,٨٠٢
٥٥	أشعر بالثقة في كفاءتي في تمثيل مجال تخصصي في الاجتماعات مع الزملاء.	٠,٨٧
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد الكفاءة الذاتية جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٦٨)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٠٦)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٨٩).		
البُعد الثالث: بُعد المرونة:		
٥٦	لدي العديد من الطرق لتحقيق أهداف العمل داخل الجامعة.	٠,٨١١
٥٧	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل.	٠,٧٤١
٥٨	أتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها.	٠,٨١٢
٥٩	لدي القدرة على مواجهة ضغوط العمل والتعافي منها والعودة سريعاً للحالة الطبيعية.	٠,٨٣
٦٠	أتعامل مع الأحداث المُجهدة في العمل بدون تردد.	٠,٧١٦
٦١	أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة مُتعلقة بوظيفتي في وقت واحد.	٠,٧٨٨
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبُعد المرونة جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نباخ = (٠,٧٤١)، معامل الثبات المركب = (٠,٧٨٦)، ومتوسط التباين AVE = (٠,٦٤٤).		

تابع جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمُتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
تابع المتغير الوسيط الثاني		
البُعد الرابع: بُعد التفاؤل:		
٦٢	أنا متفائل بشأن ما سيحدث لي في المستقبل خصوصاً فيما يتعلق بعملتي داخل الجامعة.	٠,٨٠١
٦٣	أعتقد بأن أي مشكلة تحصل في العمل لها حل.	٠,٨٥٤
٦٤	غالباً ما أنظر إلى الجانب المشرق في عملي.	٠,٨٧٥
٦٥	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة.	٠,٨٤٢
٦٦	أعتقد أن النجاح في العمل الحالي سيتحقق في المستقبل.	٠,٨٥٢
٦٧	أستطيع أنا تجاوز الأنظمة التي تعرقل العمل.	٠,٧٦٩
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التفاؤل لجميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نياخ = (٠,٧٣٣)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٢٤)، ومتوسط التباين $AVE = (٠,٧١٢)$.		
المتغير التابع		
البُعد الأول: التغيير الهيكلي:		
٦٨	يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.	٠,٧٢٤
٦٩	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين أداء العمل داخل الجامعة.	٠,٧٨٢
٧٠	تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة.	٠,٩٣٧
٧١	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	٠,٨٨٦
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التغيير الهيكلي لجميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نياخ = (٠,٨٠١)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٣٦)، ومتوسط التباين $AVE = (٠,٨٦٦)$.		
البُعد الثاني: بُعد التغيير التكنولوجي:		
٧٢	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة.	٠,٨٤٩
٧٣	يتواكب إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية لهيئة التدريس.	٠,٧٣٩
٧٤	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل.	٠,٨٥٥
٧٥	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت.	٠,٨٥٦
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التغيير التكنولوجي لجميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نياخ = (٠,٧٩٩)، معامل الثبات المركب = (٠,٨٢٧)، ومتوسط التباين $AVE = (٠,٨٨٢)$.		
البُعد الثالث: بُعد التغيير في الموارد البشرية:		
٧٦	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل.	٠,٨١٣
٧٧	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانياتها لتنمية وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٩٢
٧٨	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم.	٠,٨٣
٧٩	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	٠,٨٥٧
٨٠	يتم إرسال بعثات للخارج.	٠,٨٢
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التغيير في الموارد البشرية لجميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥، معامل ألفا كرو نياخ = (٠,٧٣٩)، معامل الثبات المركب = (٠,٧٨٢)، ومتوسط التباين $AVE = (٠,٨٩٤)$.		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١١ تقييم صدق المقاييس:

اعتمدت الباحثتان في اختبار الصدق على ما يلي:

١/٢/١١ صدق المحتوى Content Validity: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء من خلال عرضها على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة، فضلاً عن عرضها على ٣٧ عضو من هيئة التدريس وروعت ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والعبارات الموجودة بقائمة الاستقصاء، ومن ثم عدلت بناءً على تلك الملاحظات.

٢/٢/١١ صدق التقارب Convergent Validity: يشير صدق التقارب إلى مدى تقارب عبارات المقاييس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلى أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التثبع أو المعاملات المعيارية Factor Loadings التي يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al, 2010)، ويشير جدول رقم (٤) السابق إلى أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من ٠,٧٠، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ٠,٥٠، للدلالة على أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.

٣/٢/١١ صدق التمايز Discriminant Validity: وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز عن طريق Fornell-Larcker الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE حيث يجب أن يكون قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al, 2010)، وتشير الجداول رقم (٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢) أن قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد على عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات الدراسة.

٣/١١ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تتناول الباحثتان فيما يلي الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري" لجميع متغيرات البحث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS V.23، من خلال التالي:

جدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٧٢	٣,٥٨	الرؤية
٠,٥٥	٣,٢٨	التواصل
٠,٧١	٢,٩٨	الذكاء العاطفي
٠,٥٥	٣,٢٨	إجمالي مُتغير القيادة الناعمة
٠,٥٣	٤,١٣	رأس المال البشري
٠,٦٠	٣,٨١	رأس المال التنظيمي
٠,٧٦	٣,٨٩	رأس المال الاجتماعي
٠,٤٩	٣,٩٥	إجمالي مُتغير رأس المال الفكري
٠,٥٣	٤,٠٥	الأمل
٠,٦٣	٣,٧٧	الكفاءة الذاتية
٠,٧٤	٣,٧٠	المرونة
٠,٨٤	٣,٦٧	التفاوت
٠,٥٤	٣,٨٢	إجمالي مُتغير رأس المال النفسي
٠,٩٤	٣,٢٨	التغيير الهيكلي
٠,٧٧	٣,٣٢	التغيير التكنولوجي
٠,٨٥	٣,٠٨	التغيير في الموارد البشرية
٠,٤٨	٣,٢٣	إجمالي مُتغير إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- إجمالي القيادة الناعمة وأبعاده الثلاثة قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨)، ويعني ذلك أن مستوي ممارسة القيادة الناعمة جاءت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٥)، ويعني ذلك ارتفاع ممارسات رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير رأس المال النفسي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٢)، ويعني ذلك ارتفاع ممارسات رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.

- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها الثلاثة قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٣)، ويعني ذلك أن الاتجاه نحو عمليات التغيير التنظيمي جاءت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

كما يتضح من نتائج التحليل السابق، أن قيم الانحراف المعياري في أغلب أبعاد العينة أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن مقدار التشتت في الآراء قليل.

١.٢. نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢ العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي"

ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين المتغيرين

المتغيرات	١	٢	٣	٤
١-الرؤية	٠,٨٦٠			
٢-التواصل	**٠,٨١٣	٠,٨٤٧		
٣-الذكاء العاطفي	**٠,٦٦١	**٠,٨١٠	٠,٨٣٢	
٤-إدارة التغيير التنظيمي	**٠,٦٠٨	**٠,٦٣٩	**٠,٦٤٨	٠,٨٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية ١٪.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح ما بين (٠,٦٠٨) و (٠,٦٤٨)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عندي مستوى معنوية ١٪.

- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الناعمة عند مستوى معنوية ١٪، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الناعمة في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الناعمة من ناحية أخرى.
 - هناك ارتباطاً طردياً بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الرؤية كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٠٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التواصل كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٣٩)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٤٨).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي سوف يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) أثر القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي

مُتغيرات القيادة الناعمة	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرؤية	٠,٦٢٧	٠,٦٠٨	٠,٣٦٩
التواصل	٠,٧١٠	٠,٦٣٩	٠,٤٠٩
الذكاء العاطفي	٠,٦٢٩	٠,٦٤٨	٠,٤٢٠
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٩٣	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٤٨٠	
قيمة ف المحسوبة		١٠٨,٧٤٨	
درجات الحرية		٣٥٦	
مستوي الدلالة الاحصائية		٠,٠٠٠١	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- ويبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد القيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٦٩٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوي القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٨٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي إدارة التغيير التنظيمي.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً للاختلاف في مستوي إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في التواصل (٠,٧١٠)، الذكاء العاطفي (٠,٦٢٩)، الرؤية (٠,٦٢٧)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين إدارة التغيير التنظيمي كمُتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١.

٢/١٢ العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي".

ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي من خلال جدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين المُتغيرين

المُتغيرات	١	٢	٣	٤
١- رأس المال البشري	٠,٨٢٦			
٢- رأس المال التنظيمي	**٠,٧٣٤	٠,٧٨٨		
٣- رأس المال الاجتماعي	**٠,٦٨٧	**٠,٧٧٣	٠,٨٨٦	
٤- إدارة التغيير التنظيمي	**٠,٥٥٨	**٠,٥٣١	**٠,٥٠٦	٠,٨٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوي معنوية ١٪.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح ما بين (٠,٥٠٦) و (٠,٥٥٨)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عندي مستوي معنوية ١٪.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد رأس المال الفكري عند مستوي معنوية ١٪، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس رأس المال الفكري من ناحية أخرى.

- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٥٨)، وبلغ معامل الارتباط بين رأس المال التنظيمي كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٣١)، وبلغ معامل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٠٦).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي سوف يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧) أثر رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار المعياري	متغيرات
R2	R	(بيتا)	رأس المال الفكري
٠,٣١١	٠,٥٥٨	٠,٥٨٤	رأس المال البشري
٠,٢٨٢	٠,٥٣١	٠,٥٦٢	رأس المال التنظيمي
٠,٢٥٧	٠,٥٠٦	٠,٤٨٧	رأس المال الاجتماعي
	٠,٥٩٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٣٥١		معامل التحديد في النموذج R2
	٦٣,٥٩٨		قيمة F المحسوبة
	٣٥٦		درجات الحرية
	٠,٠٠١		مستوي الدلالة الاحصائية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٥٩٢) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوي رأس المال الفكري يمكن أن يفسر حوالي (٣٥٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي إدارة التغيير التنظيمي.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً للاختلاف في مستوي إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في رأس المال البشري (٠,٥٨٤)، رأس المال التنظيمي (٠,٥٦٢)، رأس المال الاجتماعي (٠,٤٨٧)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي) كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين إدارة التغيير التنظيمي كمُتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١.

٣/١٢ العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي".

ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي من خلال جدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين المُتغيرين

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١- الأمل	٠,٧٩٨				
٢- الكفاءة الذاتية	**٠,٧٠٢	٠,٨٣٠			
٣- المرونة	**٠,٦٤٠	**٠,٧٢٣	٠,٨٠٢		
٤- التفاؤل	**٠,٥٩٣	**٠,٦٣٩	**٠,٧٤٨	٠,٨٤٣	
٥- إدارة التغيير التنظيمي	**٠,٦٠٦	**٠,٦٤٢	**٠,٧٥٦	**٠,٨٠١	٠,٨٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١٪.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح ما بين (٠,٦٠٦) و (٠,٨٠١)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية ١٪.

- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد رأس المال النفسي عند مستوي معنوية ١٪، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس رأس المال النفسي من ناحية أخرى.
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الأمل كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٠٦)، وبلغ معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٤٢)، وبلغ معامل الارتباط بين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٧٥٦)، وبلغ معامل الارتباط بين التفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٨٠١).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد رأس المال النفسي على إدارة التغيير التنظيمي سوف يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) أثر رأس المال النفسي على إدارة التغيير التنظيمي

متغيرات رأس المال النفسي	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الأمل	٠,٦٨٦	٠,٦٠٦	٠,٣٦٧
الكفاءة الذاتية	٠,٧٠٠	٠,٦٤٢	٠,٤١٣
المرونة	٠,٧٨٠	٠,٧٥٦	٠,٥٧١
التفاؤل	٠,٧٤٨	٠,٨٠١	٠,٦٤٢
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٨٢٦	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٦٨٢	
قيمة ف المحسوبة		١٨٩,٠٨١	
درجات الحرية		٣٥٦	
مستوي الدلالة الاحصائية		٠,٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد رأس المال النفسي على إدارة التغيير التنظيمي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٨٢٦) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوي رأس المال النفسي يمكن أن يفسر حوالي (٦٨,٢٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي إدارة التغيير التنظيمي.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تأثيراً للاختلاف في مستوي إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في المرونة (٠,٧٨٠)، التفاؤل (٠,٧٤٨)، الكفاءة الذاتية (٠,٧٠٠)، الأمل (٠,٦٨٦)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد رأس المال النفسي (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل) كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين إدارة التغيير التنظيمي كمُتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١.

٤/١٢ العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، واختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري".

ولتحقيق ذلك، فقد تم أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري من خلال جدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري في الجامعات محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤
١- الرؤية	٠,٨٦٠			
٢- التواصل	**٠,٨١٣	٠,٨٤٧		
٣- الذكاء العاطفي	**٠,٦٦١	**٠,٨١٠	٠,٨٣٢	
٤- رأس المال الفكري	**٠,٧٥٨	**٠,٧٠٢	**٠,٥٨٣	٠,٨٨٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. •• معاملات ارتباط معنوية عندي مستوي معنوية ١٪.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE).

- ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري يتضح ما يلي:
- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري تتراوح ما بين (٠,٥٨٣) و (٠,٧٥٨)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عندي مستوي معنوية ١٪.
 - هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الناعمة عند مستوي معنوية ١٪، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الناعمة في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الناعمة من ناحية أخرى.
 - هناك ارتباطاً طردياً بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الارتباط بين الرؤية كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٧٥٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التواصل كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٧٠٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٥٨٣).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الناعمة على رأس المال الفكري من خلال الجدول التالي:**

جدول رقم (١١) أثر القيادة الناعمة على رأس المال الفكري

مُتغيرَات القيادة الناعمة	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرؤية	٠,٦٩٣	٠,٧٥٨	٠,٥٧٥
التواصل	٠,٦٩٠	٠,٧٠٢	٠,٤٩٣
الذكاء العاطفي	٠,٤٩٩	٠,٥٨٣	٠,٣٤٠
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٧٧٢	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٥٩٧	
قيمة F المحسوبة		١٧٤,٠٩٥	
درجات الحرية		٣٥٦	
مستوي الدلالة الاحصائية		٠,٠٠١	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- ويبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد القيادة الناعمة على رأس المال الفكري بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٧٧٢) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوي القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٥٩,٧٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي رأس المال الفكري.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً للاختلاف في مستوي رأس المال الفكري تتمثل في الرؤية (٥,٦٩٣)، التواصل (٥,٦٩٠)، الذكاء العاطفي (٥,٤٩٩)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها ورأس المال الفكري.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين رأس المال الفكري كمُتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١.

٥/١٢ العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الخامس لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد ونوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، واختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على وجود علاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي من خلال جدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي في الجامعات محل الدراسة

المُتغيرات	١	٢	٣	٤
١-الرؤية	٠,٨٦٠			
٢-التواصل	**٠,٨١٣	٠,٨٤٧		
٣-الذكاء العاطفي	**٠,٦٦١	**٠,٨١٠	٠,٨٣٢	
٤-رأس المال النفسي	**٠,٦٩١	**٠,٦٥٠	**٠,٥٥٦	٠,٨٣٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوي معنوية ١٪.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي تتراوح ما بين (٥,٥٥٦) و (٥,٦٩١)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عندي مستوي معنوية ١٪.

- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الناعمة عند مستوى معنوية ١٪، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الناعمة في الجامعات محل الدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الناعمة من ناحية أخرى.
 - هناك ارتباطاً طردياً بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الرؤية كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٦٩١)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التواصل كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٦٥٠)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٥٥٦).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الناعمة على رأس المال النفسي سوف يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) أثر القيادة الناعمة على رأس المال النفسي

متغيرات القيادة الناعمة	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرؤية	٠,٥٩٢	٠,٦٦١	٠,٤٣٧
التواصل	٠,٦٢٦	٠,٦٥٠	٠,٤٢٢
الذكاء العاطفي	٠,٤٦٧	٠,٦٦٥	٠,٣١٠
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٩٠	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٤٧٦	
قيمة ف المحسوبة		١٠٧,٠٦١	
درجات الحرية		٣٥٦	
مستوي الدلالة الاحصائية		٠,٠٠١	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- ويبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد القيادة الناعمة على ورأس المال الفكري بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٦٩٠) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوى القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٧,٦٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى رأس المال النفسي.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً للاختلاف في مستوى ورأس المال النفسي تتمثل في التواصل (٠,٦٢٦)، الرؤية (٠,٥٩٢)، الذكاء العاطفي (٠,٤٦٧)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها ورأس المال النفسي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين رأس المال النفسي كمُتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٦/١٢ توسيط رأس المال الفكري بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

١/٦/١٢ اختبار سوبل Sobel Test:

تُعتبر دراسة أثر المُتغير المستقل على المُتغير التابع وذلك من خلال المُتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر انتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للقيادة الناعمة على إدارة التغيير التنظيمي في ظل وجود المُتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار Sobel Test

القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
٠,٠٧٦٤	Effect Degree	درجة التأثير
٠,٠٤٥	Standard Error	الخطأ المعياري
٨,٥٧١	The Value of Calculated Z	قيمة Z المحسوبة
١,٩٦	The Value of Indexed Z	قيمة Z الجدولية
٠,٠٠١	P Value	قيمة P

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول على نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة لتالية:

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

وبشير الرمز (Z) إلى قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمتها أكبر من ١,٩٦ فإن النموذج هو نموذج مُتغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المُتغير المستقل والمُتغير الوسيط، وأن (b) تمثل الانحدار للعلاقة بين المُتغيرين الوسيط والتابع، وأن (Sa) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المُتغير المستقل والمُتغير الوسيط، وأن (sb) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين الوسيط التابع.

ومن خلال نتائج الاختبار السابق، يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة اختبار سوبل (Z-Value) ٨,٥٧١ وهي أكبر من القيمة ١,٩٦ عند مستوى (P-Value) ٠,٠٠١ حيث كان المسار لنموذج الدراسة الأول كما يأتي:

القيادة الناعمة ← رأس المال الفكري ← إدارة التغيير التنظيمي

أي أن رأس المال الفكري يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة التالي.

٢/٦/١٢ نموذج الوساطة الجزئية Partially Mediation Model:

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٦,١٣٥٥	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠١	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٥٨	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٥٦	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٧٢	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٧٨	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٥٦	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٦٥	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣٢	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٦١	أقل من ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٥)، يتضح أن النتائج تشير إلى قيمة (٢/١٣٥٥) درجات الحرية) والتي بلغت (٦,١٣٥٥) وهي أكبر من (٥)، وأن قيمة p معنوية ٠,٠٠١، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) (٠,٩٥٨)، ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) (٠,٩٧٨)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (٠,٩٥٦)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (٠,٩٦٥)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي (RMR) (٠,٠٣٢)، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) (٠,٠٦١).

وتؤكد المؤشرات السابقة، وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة كمُتغير مستقل وإدارة التغيير التنظيمي كمُتغير تابع من خلال رأس المال الفكري كمُتغير وسيط.

٣/٦/١٢ تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال رأس المال الفكري:

يمكن توضيح نتائج AMOS Version 23 نحو تأثير رأس المال الفكري كمُتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) تأثير رأس المال الفكري كمُتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير

المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط الكلي	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	التأثير المباشر	التأثير الغير المباشر	قيمة المسار الحرج C. R	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
رأس المال الفكري	الرؤية	٠,٧٥٨	٠,٥٩٧	٠,٥٧٥	٠,٥٧٥	٠,٠٠٠	٩,٥٦٩	**٠,٠٠١	معنوي
	التواصل	٠,٧٠٢		٠,٤٩٣	٠,٤٩٣	٠,٠٠٠	٧,٩٦٤	**٠,٠٠٣	معنوي
	الذكاء العاطفي	٠,٥٨٣		٠,٣٤٠	٠,٣٤٠	٠,٠٠٠	٨,٦٤٣	**٠,٠٢٠	معنوي
إدارة التغيير التنظيمي	الرؤية	٠,٦٠٨	٠,٧٩٣	٠,٦٢٧	٠,٦٢٧	٠,٠٩٩	٨,٢٠١	**٠,٠٢٨	معنوي
	التواصل	٠,٦٣٩		٠,٧١٠	٠,٧١٠	٠,٠٤٠	٨,٩٥١	**٠,٠٤٢	معنوي
	الذكاء العاطفي	٠,٦٤٨		٠,٦٢٩	٠,٦٢٩	٠,٠٠٧	٩,٧٥١	**٠,٠٠١	معنوي
	رأس المال الفكري	٠,٥٩٢		٠,٣٥١	٠,٣٥١	٠,٠٠٠	٩,٠٠٩	**٠,٠٠٣	معنوي

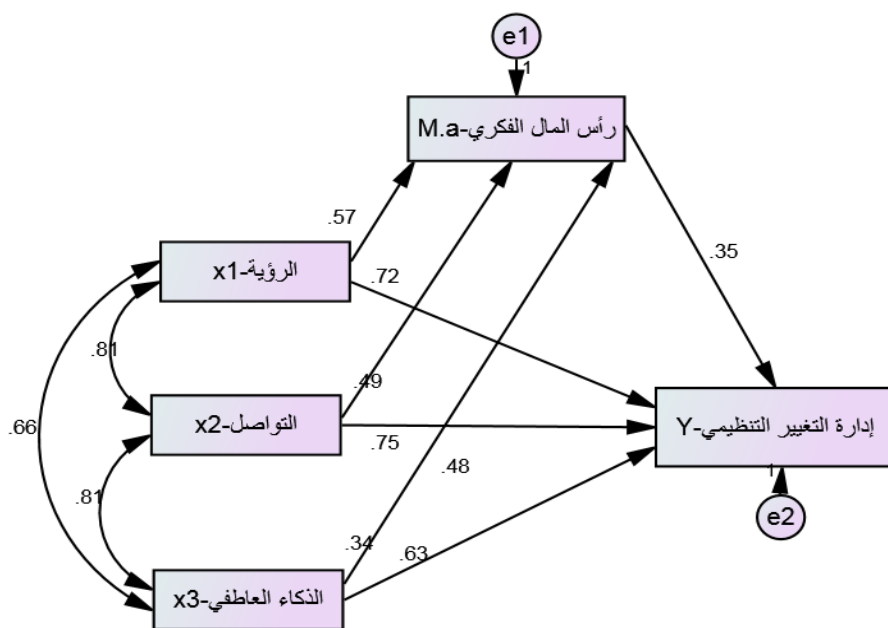
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:

- يوجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن رأس المال الفكري له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بين المتغيرين في الجامعات محل الدراسة.
- التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت (٠,٦٢٧، ٠,٧١٠، ٠,٦٢٩) على التوالي، وجميعها دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ٠,٠٠٥، كما بلغ تأثير رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي (٠,٣٥١)، وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥.

- لقد دعم وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من تأثير أبعاد القيادة الناعمة كمتغيرات مستقلة علي إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوي معنوية ٠,٠٥، ٠,٠١، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة هي بُعد الرؤية حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٦٢٧)، وبُعد التواصل حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٧١٠)، وبُعد الذكاء العاطفي حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٦٢٩)، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلي (٠,٧٢٦)، (٠,٧٥٠)، (٠,٦٣٦) عند مستوي معنوية ٠,٠١.

ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS Version 23، وذلك من خلال الشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي ورأس المال الفكري كمتغير وسيط

كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) مؤشرات جودة النموذج لرأس المال الفكري في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٦,١٨٢٤	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠١	أقل من ٥٪
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٥٨	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٦٠	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٧٨	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٨٠	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٥٨	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٧٠	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣٨	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٦٤	أقل من ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح مما سبق، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد رأس المال الفكري، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه "يؤثر رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي" حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوي معنوية ٠,٠١، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الناعمة كمُتغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي في ظل وجود رأس المال الفكري كمُتغير وسيط عند مستوي معنوية ٠,٠١ و٠,٠٥.

٧/١٢ توسيط رأس المال النفسي بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي:

١/٧/١٢ اختبار سوبل Sobel Test:

تُعتبر دراسة أثر المُتغير المستقل على المُتغير التابع وذلك من خلال المُتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر انتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للقيادة الناعمة علي إدارة التغيير التنظيمي في ظل وجود المُتغير الوسيط (رأس المال النفسي)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار Sobel Test

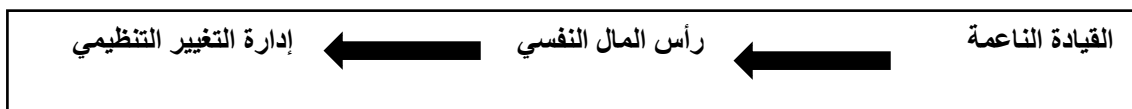
القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
٠,٠٨٢٢	Effect Degree	درجة التأثير
٠,٠٤٢	Standard Error	الخطأ المعياري
١١,٩٩٢	The Value of Calculated Z	قيمة Z المحسوبة
١,٩٦	The Value of Indexed Z	قيمة Z الجدولية
٠,٠٠١	P Value	قيمة P

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول على نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة لتالية:

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

ويشير الرمز (Z) إلى قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمتها أكبر من ١,٩٦ فإن النموذج هو نموذج مُتغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (b) تمثل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع، وأن (Sa) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (sb) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين الوسيط والتابع. ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر نو دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة اختبار سوبل (Z-Value) ١١,٩٩٢ وهي أكبر من القيمة ١,٩٦ عند مستوى (P-Value) ٠,٠٠١ حيث كان المسار لنموذج الدراسة الثاني كما يأتي:



أي أن رأس المال النفسي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة التالي.

٢/٧/١٢ نموذج الوساطة الجزئية Partially Mediation Model:

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٧,٤٦٥٥	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠١	أقل من ٥٪
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٦٢	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٦٨	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٧٦	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٦٥	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٧٠	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٦٣	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣٦	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٢٣	أقل من ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومما سبق، أن النتائج تشير إلى قيمة (كا/٢) درجات الحرية) والتي بلغت (٧,٤٦٥٥) وهي أكبر من (٥)، وأن قيمة p معنوية ٠,٠٠١، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) (٠,٩٦٢)، ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) (٠,٩٦٥)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (٠,٩٧٠)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (٠,٩٦٣)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي (RMR) (٠,٠٣٦)، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) (٠,٠٢٣).

وتؤكد المؤشرات السابقة، وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التنظيمي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

٣/٧/١٢ تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال رأس المال النفسي:

يمكن توضيح نتائج AMOS Version 23 نحو تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) تأثير رأس المال الفكري كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

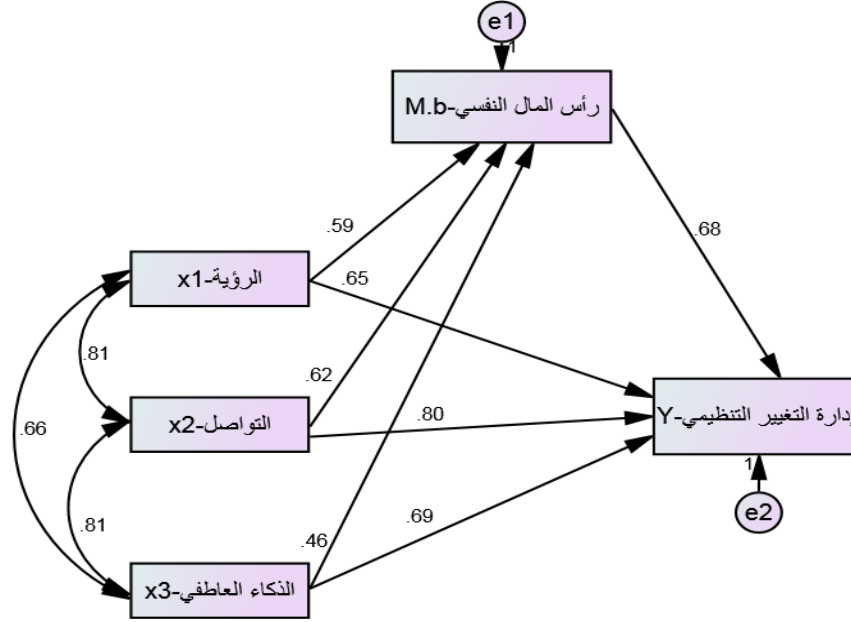
المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط الكلي	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	التأثير المباشر	التأثير الغير المباشر	التأثير الكلي	قيمة المسار الحرج C.R	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
رأس المال النفسي	الرؤية	٠,٦٦١	٠,٤٧٦	٠,٥٩٢	٠,٥٩٢	٠,٥٩٢	٠,٥٩٢	٥,٩٣٧	**٠,٠٠١	معنوي
	التواصل	٠,٦٥٠		٠,٦٢٦	٠,٦٢٦	٠,٦٢٦	٠,٦٢٦	٣,١٠٤	**٠,٠٠٢	معنوي
	الذكاء العاطفي	٠,٦٦٥		٠,٤٦٧	٠,٤٦٧	٠,٤٦٧	٠,٤٦٧	١,٢٦٠	**٠,٠١٨	معنوي
إدارة التغيير التنظيمي	الرؤية	٠,٦٠٨	٠,٧٨٥	٠,٦٢٧	٠,٦٢٧	٠,٠٢٧	٠,٦٥٤	٤,٠٥٤	**٠,٠٠٤	معنوي
	التواصل	٠,٦٣٩		٠,٧١٠	٠,٧١٠	٠,٠٩٦	٠,٨٠٦	٣,٨٨٩	**٠,٠٠٤	معنوي
	الذكاء العاطفي	٠,٦٤٨		٠,٦٢٩	٠,٦٢٩	٠,٠٤٦	٠,٦٩٣	٦,٦٤٨	**٠,٠٠١	معنوي
	رأس المال النفسي	٠,٨٢٦		٠,٦٨٢	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٧,٠٩٥	**٠,٠٠١	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومما سبق يتضح أن:

- يوجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن رأس المال النفسي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بين المتغيرين في الجامعات محل الدراسة.
- التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت (٠,٦٢٧، ٠,٧١٠، ٠,٦٢٩) على التوالي وجميعها دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، ٠,٠٥، كما بلغ تأثير رأس المال النفسي على إدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٨٢)، وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
- لقد دعم وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من تأثير أبعاد القيادة الناعمة كمتغيرات مستقلة علي إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة هي بُعد الرؤية حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٦٢٧)، بُعد التواصل حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٧١٠)، بُعد الذكاء العاطفي حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٦٢٩)، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلي (٠,٦٥٤، ٠,٨٠٦، ٠,٦٩٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS Version 23، وذلك من خلال الشكل رقم (٣) التالي:



شكل رقم (٣)

النموذج المقترح للعلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي ورأس المال النفسي كمتغير وسيط كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (٢١) مؤشرات جودة النموذج لرأس المال الفكري في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٧,٨٨٤	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠١	أقل من ٥٪
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٦٨	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٧٠	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٧٤	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٦٨	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٧٤	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٦٩	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣٣	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٢١	أقل من ٠,١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال ما سبق، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد رأس المال النفسي، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه "يؤثر رأس المال النفسي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي" حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوي معنوية ٠,٠١، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الناعمة كمتغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي في ظل وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط عند مستوي معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥.

١٣. النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة:

توصلت الباحثتان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يأتي:

- القيادة الناعمة هي سمات وقدرات شخصية يمكن أن تُكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملي وتحفيز العاملين من خلال امتلاك مجموعة من المهارات التي تتمثل في "الرؤية، الاتصال، الذكاء العاطفي.
- اتفق العديد من الباحثين على أن الأبعاد الرئيسية للقيادة الناعمة هي "بُعد الرؤية، يليها بُعد التواصل، يليها بُعد الذكاء العاطفي".
- رأس المال الفكري هو الأصول المعرفية المتفردة، والمُعتمدة على القدرات البشرية الخلاقة، والتميز في الإجراءات ونظم الأداء والعلاقات المتميزة مع الأطراف ذات الصلة، والتي تحقق قيمه مضافه للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية.
- تتمثل أبعاد رأس المال الفكري في "بُعد رأس المال البشري، يليه بُعد رأس المال التنظيمي، يليه بُعد رأس المال الاجتماعي".
- رأس المال النفسي هو حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطوير والقياس والتي تتضمن الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل.
- تتمثل أبعاد رأس المال النفسي في "بُعد الأمل، يليه بُعد الكفاءة الذاتية، يليه بُعد المرونة، يليه بُعد التفاؤل".
- إدارة التغيير التنظيمي هي عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير.
- تتمثل أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في "بُعد التغيير الهيكلي، يليه بُعد التغيير التكنولوجي، يليه بُعد التغيير في الموارد البشرية".

- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير القيادة الناعمة وأبعاده الثلاثة قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن مستوي ممارسات القيادة الناعمة جاءت متوسطة.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك ارتفاع ممارسات رأس المال الفكري.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير رأس المال النفسي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك ارتفاع ممارسات رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده الثلاثة قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن الاتجاه نحو عمليات التغيير التنظيمي جاءت متوسطة.

وتتلخص نتائج اختبار الفرض الأول فيما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح بين (٠,٦٠٨) و (٠,٦٤٨)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.
 - وجود ارتباطاً طردياً بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين "الرؤية" كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٠٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "التواصل" كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٣٩)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٤٨).
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٦٩٣) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوي القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٨٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي التغيير التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - تتمثل أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي التغيير التنظيمي وتدعيم دورها من خلال بُعد التواصل (٠,٧١٠)، يليها بُعد الذكاء العاطفي (٠,٦٢٩)، يليها بُعد الرؤية (٠,٦٢٩) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين إدارة التغيير التنظيمي.
- وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتائج دراسة (عبدالعال، وشعراوي، ٢٠٢٠) التي جاءت لتؤكد أن لعناصر القيادة الناعمة تأثير إيجابي على إحداث التغيير الهيكلي، والتكنولوجي، والتغير في الموارد البشرية على مستوي المنظمة.

كما وتتلخص نتائج اختبار الفرض الثاني فيما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح بين (٠,٥٠٦) و (٠,٥٥٨)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

-
-
- وجو ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين "رأس المال البشري" كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٥٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "رأس المال التنظيمي" كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٣١)، وبلغ معامل الارتباط بين "رأس المال الاجتماعي" كأحد أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٥٠٦).
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٥٩٢) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوى رأس المال الفكري يمكن أن يفسر حوالي (٣٥,١٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى التغيير التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - تتمثل أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى إدارة التغيير التنظيمي وتدعيم دورها هو بُعد رأس المال البشري (٠,٥٨٤)، يليه بُعد رأس المال التنظيمي (٠,٥٦٢)، يليه بُعد رأس المال الاجتماعي (٠,٤٨٧) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التغيير التنظيمي.
- وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتائج دراسة كلٍ من (بن بولرباح، والطيف، ٢٠٢٠؛ الساعدي، وآخرون، ٢٠١٣) التي جاءت لتؤكد أن إدارة التغيير التنظيمي تحتاج إلي رأس مال فكري لمواكبة التغييرات الحاصلة وخاصة رأس المال البشري الذي يُعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة، فتقبل الأفراد للتغيير التنظيمي والعمل علي إنجاح عملياته يتطلب موارد بشرية ذات مهارات معرفية وسلوكية، كما يتطلب لنجاح إدارة التغيير في المجالات التنظيمية بالجامعة رأس مال هيكلي يوضح المهام والمسؤوليات ويساعد علي خلق جو العمل الملائم والسليم لأداء المهام الضرورية، فضلاً عن الحفاظ علي رأس المال الاجتماعي، وذلك من أجل الحفاظ علي أعضاء هيئة التدريس وتقبلهم لعمليات التغيير التنظيمي التي تحدث في الجامعة وقد تمس الخدمات المقدمة لهم.
- نتائج اختبار الفرض الثالث فيما يلي:**
- أن معاملات الارتباط بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي تتراوح بين (٠,٦٠٦) و (٠,٨٠١)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.
 - وجود ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين "الأمل" كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٠٦)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "الكفاءة الذاتية" كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٤٢)، وبلغ معامل الارتباط بين "المرونة" كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٧٥٦)، وبلغ معامل الارتباط بين "التفاؤل" كأحد أبعاد رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي (٠,٨٠١).

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٨٢٦) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوي رأس المال النفسي يمكن أن يفسر حوالي (٦٨,٢٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي إدارة التغيير التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - تتمثل أبعاد رأس المال النفسي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي إدارة التغيير التنظيمي وتدعيم دورها هو بُعد المرونة (٠,٧٨٠)، يليه بُعد التفاؤل (٠,٧٤٨)، يليه بُعد الكفاءة الذاتية (٠,٧٠٠)، يليه بُعد الأمل (٠,٦٨٦)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التغيير التنظيمي.
- وتتفق نتائج الفرض الثالث مع نتائج دراسة كلٍ من (Shubina, 2022; Babalola, 2022)، وأيضاً دراسة (يوسف و خليل، ٢٠١٨) التي جاءت لتؤكد أن رأس المال النفسي يُعتبر وسيلة لتعزيز الاستعداد للتغيير التنظيمي من خلال اكتشاف الإمكانات الشخصية والموارد للموظفين والمديرين.

نتائج اختبار الفرض الرابع فيما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري تتراوح بين (٠,٥٨٣) و (٠,٧٥٨)، وأن جميع هذه المعاملات عند مستوي معنوية ١٪.
 - وجود ارتباطاً طردياً بين ابعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الارتباط بين "الرؤية" كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٧٥٨)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "التواصل" كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٧٠٢)، وبلغ معامل الارتباط بين "الذكاء العاطفي" كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري (٠,٥٨٣).
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال الفكري، وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٧٧٢) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوي القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٥٩,٧٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
 - تتمثل أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي رأس المال الفكري هو بُعد الرؤية (٠,٦٩٣)، يليه بُعد التواصل (٠,٦٩٠)، يليه بُعد الذكاء العاطفي (٠,٤٩٩) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين رأس المال الفكري.
- وتتفق نتيجة الفرض السابق مع نتيجة دراسة (أحمد، ٢٠٢٠)، ونتيجة دراسة (Kucharska, 2021) التي جاءت لتؤكد علي أهمية تعزيز الذكاء العاطفي من خلال التعاون وتحقيق العلاقات الطويلة والمستقرة في فريق العمل المتكامل لبيئة العمل، كما تؤكد النتائج أن إدخال بُعدي الرؤية والتواصل في نطاق الأعمال ضمن اتخاذ القرارات ومشاركة المرؤوسين يساهم في تغيير سلوكهم التعاملى، وتماسكهم وتوحيد رؤيتهم لتحقيق الأهداف في بيئة العمل، كما يستطيع العاملون انجاز أعمالهم من خلال تواصلهم

واتصالاتهم بالأشخاص الذين يعملون معهم في نفس مجال النشاط، كل ذلك يساهم في خلق جو العمل الملائم والسليم لأداء المهام الضرورية.

تتلخص نتائج اختبار الفرض الخامس فيما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي تتراوح بين (٠,٥٥٦) و (٠,٦٩١)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.
- وجود ارتباطاً طردياً بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الرؤية كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٦٩١)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التواصل كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٦٥٠)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال النفسي (٠,٥٥٦).
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة ورأس المال النفسي، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (٠,٦٩٠) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوى القيادة الناعمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٧,٦٪) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى رأس المال النفسي.
- تتمثل أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى رأس المال النفسي هو بُعد التواصل (٠,٦٢٦)، يليه بُعد الرؤية (٠,٥٩٢)، يليه بُعد الذكاء العاطفي (٠,٤٦٧) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين رأس المال النفسي.
- وتتفق نتيجة الفرض السابق مع نتيجة دراسة كلٍ من (فتحي، ٢٠٢٢؛ الطائي وآخرون، ٢٠٢٠)، ودراسة (Niswaty, et al, 2021) حيث كلما زاد الاهتمام بممارسات القيادة الناعمة كلما تحسنت الحالة النفسية الإيجابية للعاملين.

وتوصلت نتائج اختبار الفرض السادس في التالي:

- رأس المال الفكري يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.
- وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة كمُتغير مستقل وإدارة التغيير التنظيمي كمُتغير تابع من خلال رأس المال الفكري كمُتغير وسيط.
- وجود درجة توافق بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن رأس المال الفكري له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بينهما - أي نمط وممارسات القيادة الناعمة بجميع مستوياتها ساهمت في تحسين عمليات التغيير التنظيمي من خلال تدعيم وتنمية رأس المال الفكري.
- التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) على إدارة التغيير التنظيمي بلغت (٠,٦٢٧، ٠,٧١٠، ٠,٦٢٩) على التوالي وجميعها عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥، وقد

ارتفع تأثيرهم الكلي إلى (٠,٧٢٦، ٠,٧٥٠، ٠,٦٣٦) على التوالي، كما بلغ تأثير رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي (٠,٣٥١)، وهو تأثير إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

توصلت نتائج اختبار الفرض السابع في التالي:

- رأس المال النفسي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي.
 - وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة كمتغير مستقل والأداء المستدام كمتغير تابع من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.
 - وجود درجة توافق بين أبعاد القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن رأس المال النفسي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بينهما - أي نمط وممارسات القيادة الناعمة بجميع مستوياتها ساهمت في تحسين الحالة النفسية الإيجابية للعاملين مما عكس أثره الإيجابي على التغيير التنظيمي.
 - التأثير المباشر لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) على إدارة التغيير التنظيمي بلغت (٠,٦٢٧، ٠,٧١٠، ٠,٤٦٧) على التوالي وجميعها عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، وقد ارتفع إجمالي تأثيرهم الكلي إلى (٠,٦٥٤، ٠,٨٠٦، ٠,٦٩٣) على التوالي، كما بلغ تأثير رأس المال النفسي على إدارة التغيير التنظيمي (٠,٦٨٢)، وهو تأثير إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
- وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستوي النظري والتطبيقي تتضح فيما يلي:

- **علي المستوي النظري:** أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للقيادة الناعمة في تدعيم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، وأضافت هذه الدراسة رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة، كما أضافت هذه الدراسة رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم ترصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في بيئة اداره الموارد البشرية-من البحث، بما يعمل علي توسيق قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي القيادة الناعمة ومستوي رأس المال الفكري والنفسي، ومستوي إدارة عمليات التغيير مع نتائج عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات.
- **علي المستوى التطبيقي:** تُعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة، ووجود دور هام لرأس المال الفكري والنفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير

التنظيمي في الجامعات محل الدراسة، تعطي دلالة علي أن سُبُل تحسين إدارة التغيير التنظيمي تعتمد علي ممارسات القيادة الناعمة ورأس المال الفكري والنفسي، حيث بارتفاع مستوى القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي)، وبارتفاع مستوى رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي)، وبارتفاع مستوى رأس المال النفسي (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل) يرتفع مستوى إدارة التغيير التنظيمي علي المستوي الكلي ولكل بُعد من أبعادها (التغيير الهيكلي، والتكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية) علي حده.

وفي ضوء النتائج والدلالات السابقة، نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تتعلق المجموعة الأولى بالجانب الأكاديمي وذلك على النحو التالي:

١. تعميق الفهم بموضوعات القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي، ورأس المال الفكري، ورأس المال النفسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية لهم.

٢. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى القيادة الناعمة في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف بشكل دوري، وبالتالي، اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

٣. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى إدارة التغيير في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد مُتغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب الحد منها.

٤. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى رأس المال في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد تأثيره السلبي وكيفية التعامل معه.

٥. ضرورة الاهتمام بمستوي القيادة الناعمة لما لها من تأثيرات إيجابية في عمليات إدارة التغيير.

٦. ضرورة الاهتمام بمستوي رأس المال الفكري لما له من تأثير إيجابي في عمليات إدارة التغيير التنظيمي.

٧. ضرورة الاهتمام بمستوي رأس المال النفسي لما له من تأثير إيجابي في عمليات إدارة التغيير التنظيمي.

- المجموعة الثانية: تتعلق بكيفية تحسين مستوى إدارة التغيير التنظيمي وتحسين برامجها التدريبية بالجامعات محل الدراسة، وذلك من خلال الاهتمام بمستوي ممارسة القيادة الناعمة وتطويرها بشكل عام في الجامعات محل الدراسة، فضلاً عن تدعيم وتنمية رأس المال الفكري من خلال ابداع وابتكار أفكار جديدة، وتطوير أساليب العمل، كذلك تنمية رأس المال النفسي الإيجابي من خلال زيادة شعور العاملين بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي، وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي، ويتم عرض التوصيات وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢) توصيات البحث

الجهة المسنولة عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس الجامعة مجلس الكلية مجالس الأقسام العلمية مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص موازنة لدعم ممارسة القيادة الناعمة. - وضع خطة متكاملة لتطبيق كل عناصر ممارسة القيادة الناعمة. - وضع خطط بديلة لتطبيق القيادة الناعمة. - تنظيم الدورات التدريبية النوعية لبناء القدرات المختلفة لهيئة التدريس. - توفير التقنيات التدريبية الحديثة الخاصة بالتطوير والتأهيل. - توفير ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس. - عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال رفع قدرات الذكاء الشعوري لجميع هيئة التدريس. - ورش عمل لبيان أهمية تحديد وقت الشدة ووقت التساهل ومتي يكون الانسجام ومتي يتكون المواجهة، أو كيف يتم تجنب رد الفعل السريع. - دورات متخصصة في كيفية معرفة وقت الصمت والكلام وكيفية عمل الأشياء الصحيحة. - إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وجعلهم يتبنون ويدافعون عن القرارات المُتخذة في الجامعة. - امتلاك وسائل التحفيز والإقناع لأعضاء التدريس معهم، وامتلاك مقدرة التأثير فيهم عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات. - رصد الحوافز المعنوية والمادية لأي أفكار أو مبادرات ابتكارية فردية أو جماعية من شأنها تؤدي إلى حل المشكلات والتقدم والتميز في العمل. - جعل الأفكار والمبادرات موضع التنفيذ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستمرار بمهارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلات وتحسين الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة وضع خطة إستراتيجية متكاملة مرنة لممارسة القيادة الناعمة داخل الجامعات محل الدراسة، يكون أحد أهم ركائزها نشر ثقافة التغيير التنظيمي. - ضرورة الاهتمام بتطوير مهارة القيادة الناعمة لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة. - تحسين مستويات التواصل والاتصال. - تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء الشعوري لهيئة التدريس. - ضرورة امتلاك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها. - تعزيز قدرة التأثير في الآخرين والعمل على تحسين مستويات هذه القدرة. - اهتمام إدارة الجامعات المصرية بالأساليب الحديثة لتطوير المهارات الخاصة لأعضاء التدريس ليتناسب مع الأهداف العامة للجامعات المصرية محل الدراسة. 	تحسين ممارسات القيادة الناعمة

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس الجامعة مجلس الكلية مجالس الأقسام العلمية مركز تنميه قدرات أعضاء هينه التدريس	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الدقيق لاحتياجات الجامعة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية في مختلف النشاط. - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المتميزة التي تنمي القدرات لابتكاره لأعضاء هينه التدريس. - تصميم نظام فعال لتحفيز الإبداع والمخاطرة، بالإضافة إلى تصميم نظام فعال لتقييم ومتابعة الموارد البشرية المتميزة. - تقليل الحواجز بين الإدارة والأقسام المختلفة بالمنظمة وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني. - الالتزام بتوفير الوسائل والأدوات المختلفة لنشر وتعميم التجارب والممارسات الناجحة داخل الجامعة. - توفير مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها تخزين، وحفظ واسترجاع المعارف بما يساعد على تحقيق الأهداف المختلفة للجامعة. - التزام إدارة الجامعات المصرية محل الدراسة وتأكيدها علي تحسين مستوي التفاعل والتعاون بين أعضاء هينه التدريس بجميع أقسامها. - تشجيع أعضاء هينه التدريس على اكتساب المعارف وتبادلها والاستفادة منها. - ضرورة دخول في تحالفات أو شراكات مع كافة الأطراف الخارجية في نفس المجال بحيث يكون هناك اتصالات مفتوحة مع الأطراف الخارجية تسمح من خلالها بتدفق المعلومات عن الأطراف الخارجية، والتعرف على مقترحاتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات محل الدراسة. - ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية محل الدراسة وجعلها أكثر مرونة بما يسمح بتوفير البيئة الداعمة لتنمية رأس المال الفكري. - زيادة الدور الذي تقوم به الجامعات المصرية محل الدراسة في تنميه التفاعلات والعلاقات داخلها وخارجها. 	تدعيم وتنمية رأس المال الفكري

	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الدورات التدريبية لهيئة التدريس لتنمية مفهوم رأس المال النفسي، وكذلك تنمية السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل الإبداع التنظيمي، البراعة والمرونة التنظيمية. - التدريب على العمل الجامعي وتنمية القدرة لدى أعضاء التدريس على تمثيل الفرق، وتوفير بيئة تدريبية مناسبة لمجال عملهم. - التدريب والتقييم المستمر لسياسات ونظم التدريب للتعرف على موانعها واحتياجات أعضاء هيئة التدريس. - اتباع سياسة التمكين ومنح الصلاحيات لهيئة التدريس للقيام بمهام عملهم وتشجيعهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل المختلفة لتنمية الشعور لديهم بأهمية الدور الذي يؤديه في العمل. - إكساب أعضاء هيئة التدريس المعارف والمهارات التي تفتح أمامهم فرص الترقى والنمو المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع البرامج التدريبية المتخصصة التي تساعدني في تنمية وتدعيم مفهوم رأس المال النفسي - حث إدارة الجامعات المصرية على تنمية الكفاءة الذاتية لأعضاء التدريس، وحثهم على القيام بمهام تشمل قدر من التحدي. - تدعيم أعضاء هيئة التدريس عن طريق إعطائهم تغذية مرتدة إيجابية نتيجة قدرتهم على إنجاز مهام معينة. - رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وحثهم على الإبداع والابتكار والتجاء نحو التغيير. - تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وحثهم على التفكير بطريقة علمية لتحقيق أهداف الجامعة ومنها تحقيق الأهداف الشخصية باعتبار الفرد جزء من المنظمة. 	<p>تدعيم وتنمية رأس المال النفسي</p>
--	--	--	--------------------------------------

الجهة المسنولة عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس الجامعة مجلس الكلية مجالس الأقسام العلمية مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> - تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية مواجهة المخاطر، والعمل على خفض المخاطر ومصادر الضغوط التي يسببها الروتين اليومي، وتنمية وتدعيم نظم التكيف الضرورية. - توافر الدعم المادي المتمثل في المكافآت والحوافز لأصحاب الكفاءة والقدرة الذاتية، توافر الدعم المعنوي المتمثل في الشكر والتقدير والمدح والثناء لأصحاب الكفاءة والقدرة الذاتية العالية وأن تكون الترقية مبنية على مستوي الكفاءة. - عقد دورات تدريبية تمكن هيئة التدريس من تحقيق كلاً من أهداف الإدارة والأهداف الشخصية لهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - محاولة إكساب أعضاء هيئة التدريس المرونة، ومساعدتهم على سرعة الرجوع إلى حالتهم الطبيعية بعد الأزمات، ونشر ثقافة التطوير المستمر. - تشجيع أعضاء هيئة التدريس ودعمهم سواء إن كان دعماً مادياً أو معنوياً. - تنمية روح الأمل لدي أعضاء هيئة التدريس. 	تابع تدعيم وتنمية رأس المال النفسي
	<ul style="list-style-type: none"> - عمل دورات تدريبية لصقل خبرات الكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير، وتدريبهم ليصبحوا هم أنفسهم وكلاء التغيير في المستقبل. - الاهتمام بالجوانب السلوكية لأعضاء هيئة التدريس عند تطبيق التغيير من خلال توفير الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي. - تدريب أعضاء هيئة التدريس والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية. - تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع الاحتياجات التطويرية للجامعات محل الدراسة. - العمل على تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بعد الانتهاء من العملية التدريبية. - إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تقوم علي البحوث والتطويره.. - عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد الاحتياجات التطويرية للمنظمة. - الاستعانة بالخبرات والاختصاصات في إدارة التغيير من خارج الجامعة في حال عدم وجودها 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات في الإدارات العليا لتتناسب ثقافتهم مع ثقافة عمليات التغيير. - ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، وتأمين المناخ المناسب لعمليات التغيير في الجامعات محل الدراسة. - متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. - ضرورة التغلب على مقاومة التغيير. - تطبيق الإطار المقترح. 	إدارة التغيير التنظيمي

داخل داخلها لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط وفي تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.		
- عمل اتصال دائم ومستمر بين المستويات الإدارية وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.		
- أن تدعم الإدارة العليا في الجامعة تطبيق ممارسات القيادة الناعمة ورأس المال الفكري.		
- أن تدعم الإدارة العليا في الجامعة طرق ووسائل نشر ثقافة التغيير.		
- وضع آليات لتقييم ومتابعة مخرجات النموذج المقترح.		

١٤. مقترحات لبحوث مستقبلية:

قام هذا البحث بالربط بين أبعاد القيادة الناعمة ورأس المال الفكري ورأس المال النفسي وإدارة التغيير التنظيمي من خلال بحث تطبيقي علي هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، ولإثراء هذا في مجال الموارد البشرية لايزال هناك العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع التي يوصي بدراستها في المستقبل ومنها ما يلي:

- ١/١٤ دور القيادة الناعمة في الحد من ظاهرة التمر الوظيفي.
- ٢/١٤ دور القيادة الناعمة في تحقيق الإبداع المنظمي.
- ٣/١٤ دور القيادة الناعمة في تحقيق التطوير التنظيمي.
- ٤/١٤ قياس أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين.
- ٥/١٤ دور رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال.
- ٦/١٤ قياس أثر رأس المال النفسي في دافعية الأفراد للإنجاز.
- ٧/١٤ تحديد أثر رأس المال النفسي في الفعالية الكلية للمنظمة.
- ٨/١٤ أثر التطوير التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي.
- ٩/١٤ التغيير التنظيمي من خلال مدخل إدارة المعرفة.
- ١٠/١٤ إعادة اختبار نتائج هذا البحث على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية مثل البنوك والسياحة والصحة والكهرباء.

١٥. المراجع:

١/١٥ المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، مجدى، ٢٠٢٢، دور رأس المال النفسي في تحديد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الربحية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، المجلد ٣٦، عدد ٣.
- أبو ليفه، سناء مصطفى، ٢٠٢٠، العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، *المجلة العربية للعلوم الإدارية - الكويت*، مجلد ٢٧، عدد ٣.
- أحمد، حسابو، ٢٠٢٢، علاقة المهارات القيادية الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري، *مجلة ربحان للنشر العلمي*، مجلد ١٩.
- أحمد، دليلة، وكاري، نادية، ٢٠٢٠، القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، مجلد ١، عدد ٢.
- بدر، حامد، ١٩٨٦، إدارة التغيير التنظيمي المنظمة، *مجلة البحوث التجارية*، مجلد ٩، عدد ١١، جامعة الزقازيق.
- بن بولرباج، سارة، ٢٠٢٠، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة دراسات وأبحاث*، مجلد ١٢، عدد ١.
- جميل، ثروت، ٢٠١٩، أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين بقطاع التعليم الخاص في ظل المتطلبات البيئية، *مجلة العلوم البيئية*، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- الحدراوي، رافد حميد، ٢٠٢٠، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الاقتصادية*، عدد ٣.
- حسن، حنان اسامه، ٢٠١٧، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية، *دارسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مجلد ١، عدد ٦.
- الخضر، الحاج، ٢٠١٦، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي، *دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة*، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، عدد ١١.
- الدليمي، مريم، ٢٠١٦، خصائص القيادة النسائية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (اختبار الدور الوسيط لقوة الخبرة)، *رساله ماجستير*، كلية التجاره، جامعه الشرق الأوسط.
- شعراوي، نهي؛ عبد العال، أيمن، ٢٠٢١، دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة البحوث الإدارية*.
- صالح، رشاء، ٢٠١٦، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي، *دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة*، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد ١١، عدد ٤١.
- صالح، يوسف، ٢٠١٣، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، *رساله ماجستير*، كلية الاعمال، جامعه الشرق الأوسط-عمان.
- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٨، إدارة التغيير، *دار الفكر الجامعي-الإسكندرية*.
- الطائي، وآخرون، ٢٠٢٠، دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*.

- العباسي، إيناس، ٢٠٢١، تأثير إدمان العمل على الاستنزاف العاطفي بتوسيط صراع العمل مع الأسرة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة اقليم الدلتا، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، عدد ٩.
- عبد العال، أيمن، ٢٠٢٠، دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عبد المنعم، ٢٠١٧، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمع بمنطقة الرياض، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، مجلد ٣٧، عدد ١.
- العتيبي، صبحي، ٢٠٠٥، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، دار الحامد - عمان.
- عثمان، سعد وآخرون، ٢٠٢١، أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد ٢٢، عدد ١.
- عجيل، سامية هاني، ٢٠٢١، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، *رساله دكتوراه*، كلية الاداره والاقتصاد جامعه الكوفه.
- فتحى، هاني، ٢٠٢٢، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث الماليه والتجاريه*، مجلد ٣، عدد ٢.
- محمد، تامر، ٢٠٢٠، دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث الماليه والإدارية*، مجلد ٧، عدد ٢.
- محمد، رولا، ٢٠٢٢، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لرؤساء الأقسام للجامعات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *رساله ماجستير*، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- محمد، سارة، وجواد ناظم، ٢٠٢٢، القيادة الناعمة وأثرها في الأداء الريادي، بحث ميداني في شركة الخطوط الجوية العراقية، *مجلة كلية الإسراء، الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، مجلد ٤، عدد ٧.
- محمد، نورهان، ٢٠٢٣، دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والنجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية على قطاع البترول، *المجلة العلمية للدراسات الاداريه*، مجلد ٥، عدد ٢.
- مصطفى، حسام وآخرون، ٢٠١٨، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، *مجلة الاقتصاد والأعمال العربية*، مجلد ١٣.
- المعاني، أحمد، ٢٠١١، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- هارون، سيد، ٢٠١٩، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

-
-
- Abeyssekera I, 2021, Intellectual Capital and Knowledge Management Research Towards Value Creation, From the Past to the Future, <https://ssrn.com/abstract=3855894>
- Ali M, Hussin N, Haddad H, 2021, Intellectual capital and innovation performance: systematic literature review, <https://www.mdpi.com/journal/risks>
- Ariratana A, Wallapha R, 2015, Development of Leadership Sot Skills Among Educational Administrators, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol 186, No 9.
- Avey J, 2010, Impact of positive psychological capital on employee well-being over time, *Journal of occupational health psychologically*, Vol 15, No 1.
- Avolio B, 2007, Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance satisfaction, *personal psychologically*, Vol 60, No 3.
- Babalola S, 2022, Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change management, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol 8, No 10.
- Bandura A, Locke E, 2003, Negative self-efficacy and goal effects revisited, *Journal of applied psychology*, Vol 88, No 8.
- Bekmukhambetova A, 2020, The Impact of Change Management on the Development of Business Sphere, Obada University, Keleti Faculty of Business and Management, <http://Kgp.uni-obuda.hu/fikus>
- Bontis N, Keow W, & Richard S, 2000, Intellectual Capital Business Performance in Malaysian Industries, *Journal of International Capital*, Vol 1, No 1.
- Bontis N., 2004, National International Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region, *Journal of International Capital*, Vol 5, No 1.
- Chen D, Lim V, 2012, Strength in adversity: the influence of psychologically capital on job search, *Journal of organizational behavior*, Vol 33, No 6.
- Chu, S. Chon. K, Wany, 2011, An Empirical Study of the Impact of Intellectual Capital on Business Performance, *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol 10, No 1.

-
-
- Cole K, 2007, Good for the soul: the relationship between war; welling and psychological capital, *the Journal of socio-economic*, Vol 38, No 3.
- Corner K, 2015, Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychologically capital, *PHD*, the university of Arizona.
- Dzenopoljac V, Yaacoub C, Elkanj N, Bonyis N, 2017, Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence form the Arab region, *Journal of intellectual capital*, Vol 3, No 4.
- Hafiz, A, 2017, Relationship Between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence form Banking Sector of Lahore, *Master in Business Administration*, Superior University.
- Javidan M, Walker J, 2013, Developing your global mindset, The handbook for successful global leaders, beavers pond press, *Journal of Teaching in International Business*, Vol 25, No 1.
- Kaipa, 2005, Soft Skills are Smart Skills, it has been consulted on through the following link:
<http://selfcorp.prasadkaipa.com/selfcorpnew/softskillsV6.pdf>
- Kamin M, 2013, *Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers Teams and Leaders-* Francisco.
- Kucharska W, 2021, Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 22, No 7.
- Lianying Z, Tingting C, Yu Wang B, 2018, The Mediation Role of Leadership Styles in Integrated Project Collaboration: An emotional intelligence perspective, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol 15, No 8.
- Li-feng Z, Hua-li R, 2009, The relationship between academic stress and psychological distress: the moderating effects of psychological capital, *international conference on management science and engineering*.
- Liu L, 2012, The mediation role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians-A cross-sectional study, *BMC public health*, vol 12.
- Luthana F, Avolio B, Avey J, and Normam M, 2008, Psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, leadership institute faculty publications.

-
-
- Luthans F, 2007, Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, personnel psychology, *Journal of Teaching in International Business*, Vol 3.
- Luthans F, Norman S, Avolio B, Avey J, 2009, The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship, *Journal of organizational behavior*, Vol 29.
- Luthans F, Youssef C, 2004, Human, Social, and now positive psychologically capital management: Investing in people for competitive advantage organizational dynamics, *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol 33, No 2.
- Madden L, 2013, Juggling demands: the impact of middle manager roles and psychological capital, *Doctorate of philosophy degree*, the university of Tennessee, Knoxville.
- Majeed A, 2021, The effect of leadership soft skills on knowledge sharing, analytical research in al Fallujah university, www.revistageintev.net, Vol 11, No 3.
- Malone L, 2011, Individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees, *master thesis*, Kansas state university, Manhattan, Kansas.
- Marques J, 2013, Understanding the Strength of Gentleness: Soft Skilled Leadership on the Rise, *Journal of Business Ethics*, USA, Vol 116, No 1.
- Mastan A, 2001, Resilience processes in development, American psychological association.
- Millard M, 2011, Psychological net worth; finding the balance between psychological capital and psychological dent, indentation presented to the faculty of the graduate college at the university of Nebraska in partial fulfillment of requirements for the *degree of doctor of philosophy*.
- Mulyati Y, 2021, Intellectual Capital and Financial Performance (Empirical Study on The Automotive Industry and Components Listed on The Indonesia Stock Exchange for the 2016-2019), *Revive of International Geographical Education*, Vol 11, No 5.

-
-
- Murrar C, 2014, A qualitative study on minority men and women's perceived barriers to senior executive service advancement, *International Journal of qualitative methods*, Vol 9, No 4.
- Murthy R, 2014, *Psychological capital, work engagement and computer application SIMCA*.
- Nikpay L, 2014, A model for investigating the impact of faculty members psychological capital on organization citizenship behaviors in universities, *international journal of management sciences*, Vol 2, No 6.
- Niswaty R, Hillman W, Daft M, 2021, Investigating the effect of authentic leadership and employee's psychological capital on work engagement: evidence form Indonesia, by: www.cell.com/heliyo
- Noel F, Katherine, H, 2016, Soft Leadership: The Best Way to Success, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 36, No 3.
- Norman S, Avey J, Nimnicht J, Pigeon N, 2010, The interactive effect of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship deviance, *Journal of leadership & organizational studied*, Vol 17.
- Oecd B, 1999, The Organization for Economic CO-Operation and Development Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience issues and prospect programmer notes and background technical meeting policy and strategy form Paris.
- Quinterom W, 2021, Intellectual Capital: A Review and Bibliometric Analysis, <https://www.mdpi.com/journal/publications>.
- Quisenberry D, 2015, Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing petrophysical and psychological measures, *PHD*, University of Nebraska-Lincoln.
- Rao M, 2014, *Soft Skills for Strong Leader: 10 Steps to Management Success*, Human Resource Management International Digest.
- Rao, M, 2013, *Soft Leadership: a new direction to leadership*, Industrial ana commercial training.
- Reed K, Lobatkin M & Srinvasan N, 2006, Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of firm, *Journal of Management Studies*, Vol 43, No 4.

-
-
- Richard, L. Daft & Dorothy Marcic, 2001, *Understanding Management*, Harcourt College Published, New York, Third edition.
- Rostiana S, Lihardja T, 2013, *Organizational behavior*, Pearson, Education, Prentice Hall, new jersey.
- Ryan J, 2015, *Hard Truth Soft Skills*, The Actuary Magazine.
- Seligman M, 2011, *Positive psychology*, Positive prevention and Positive therapy-in handbook of, Positive psychology, Oxford university press, Network.
- Shubina I, 2022, Scientific publication patterns of psychological capital for organizational change during utilizing positive psychology interventions, *Journal of Positive School Psychology*, Vol 6, No 5.
- Snyder C, 1991, The well and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope, *Journal of personality and social psychology*, Vol 60, No 4.
- Sriruecha C, 2017, Leadership sofa skills of the director that affects the performance of the subordinate at sub district health promoting hospitals, *Journal of social and behavioral sciences*, Vol 237.
- Stewart T, 1998, *Intellectual capital: the new wealth of organizations* (1 set ed), New York: Doubleday/Currency.
- Stouten J, Rousseau D, 2018, Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures, *Journal Capital Performance*, Vol 22, No 8.
- Tang S, Keow N, 2013, Perceived Leadership Soft Skills and Trustworthiness of Deans in three Malaysian Public Universities, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol 93, No 8.
- Ting W, Lean H, 2009, Intellectual Performance of Financial Institutions in Malaysian, *Journal of International Capital*, Vol 10, No 4.
- Todnem R, 2005, Organizational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, Vol 5, No 4.
- Uleikha N, & Owee K, 2021, Managing organizational change through effective leadership: A review form literature, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 11, No 1.
- Yalama A, Coskun M, 2007, Intellectual Capital Performance of Quoted Banks on the Istanbul Stock Exchange Market, *Journal Capital Performance*, Vol 8, No 2.

**Intellectual capital and psychological capital
as mediating variables in the relationship between soft
leadership and organizational change management
“A field study on Some Egyptian Public Universities”**

Abstract:

The current research was concerned with identifying the mediating role of intellectual capital and psychological capital in the relationship between soft leadership and organizational change management in some Egyptian public universities, and the research was conducted on a sample of (379) single, and the primary data was collected using a survey list distributed to the sample vocabulary (teachers, assistant professors, and professors), as well as personal interviews, and the number of correct survey lists reached (357) list at a rate of 94%, and through the use of a set of statistical tools such as Pearson's correlation coefficient, and the Standard regression, and regressive paths according to the modified method of structural modeling, the researchers found a positive relationship between soft leadership and organizational change management, and the existence of a positive relationship between intellectual capital and organizational change management, and the existence of a positive relationship between soft leadership and intellectual capital, and the existence of a positive relationship between soft leadership and psychological capital, and intellectual capital played the role of partial mediation in the relationship between leadership Soft and change management.

The researchers reached a set of recommendations that were classified into two groups, the first related to the academic aspect, while the second related to the study sector in terms of recommendations on soft leadership, intellectual and psychological capital, organizational change management, recommendations on the relationship between soft leadership, intellectual capital, psychological capital, and organizational change management.

Key Word: Soft Leadership, Intellectual Capital, Psychological Capital, Organizational Change Management, Egyptian University.