

”
أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية
دراسة استطلاعية في فروع المصارف الأهلية (البصرة للاستثمار،
المصرف الإسلامي، مصرف بابل الأهلي) في محافظة النجف الاشرف

أ.م.د. عباس مزعل مشرف
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

“

المستخلص:

الغرض من هذا البحث هو إظهار مفهوم القيادة الواعية من خلال اثر أبعادها الأربعة (الذكاء العاطفي ، الانفتاح على التجربة ، التقييم الذاتي ، ضبط النفس) ، على الأبعاد للتغيرات الزاحفة (الملاءمة ، دعم الإدارة ، الفعالية) لبيان دور القادة الواعين في مدى قدرتهم على تبني التغيير وتحديد مستوى تفهم الإدارات المصرفية. وقد اعتمد الاستطلاع وتحليل الاستبيان لهذا الغرض. حيث تم توزيع (٣٥) استمارة استبيان للموظفين العاملين في المستويات الادارية العليا ، وبعد تحليل البيانات لاستجابات عينة البحث واختبار الفروض باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSSv.20) تم التحقق من صحة الفرضية المعتمدة. ووفقاً لذلك وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وفقاً للعلاقة الإيجابية المهمة بين أبعاد القيادة الواعية وأبعاد التغيرات الزاحفة بدرجات متفاوتة. ولأجله، أوصى الباحث بضرورة اختيار القادة اليقظين القادرين على استيعاب هذه التغيرات مع التركيز على توفير الخبراء في القيادة الإدارية المصرفية.

الكلمات الرئيسية: القيادة الواعية ، والتغيرات الزاحفة الإيجابية

Abstract:

The purpose of this research is to demonstrate the concept of conscious leadership via its four dimensions of (emotional intelligence, openness to experience, self-assessment, self-control), and its effect on dimensional of creeping changes, (suitability, management support, effectiveness), to show the role of conscious leaders in the extent of their ability to adopt changing and determine the understanding level of banking departments. The poll was adopted and analysis the questionnaire for this purpose. The questionnaire was distributed by (35) for the staff at the higher levels, after analyzing the data for the responses of the sample research, The testing of hypotheses using a number of statistical indicators with helping statistical program (SPSS v.20). Hypothesis was validated. Accordingly, set of conclusions and recommendations were developed according to the significant positive relationship between the conscious leadership dimensions and creeping changes dimensions in varying degrees. Accordingly, the researcher recommended its necessity to selecting vigilant leaders who are able to absorb these changes with a focus on providing experts in banking administrative leadership.

Keywords: Mindfull leadership. positive creeping changes.

المقدمة

ان القيادة والقائد هي من المفردات الأساسية للعملية الإدارية في المنظمات بشكل عام وفي الجهاز المصرفي بشكل خاص. تعد القيادة محور مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح. وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها وذلك لان أهميتها تتبع من كونها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل أداة لتحقيق أهدافها , وفي ظل التطورات العالمية الحالية ومتطلباتها عاشت منظمات الأعمال العراقية محاولات مستمرة لتحسين أدائها من خلال تطبيق العديد من المداخل , كإدارة الجودة ومواصفات الايزو ISO 9000 وغيرها بقصد الصمود إمام المنافسة العالمية والعمل بروح الفريق والتركيز على التغيير والدعم من قبل الإدارة . وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى إن تميز المنظمات كان يستند للأداء القيادي , إذ أصبحت القيادة المعيار الذي يلعب دورا في تحديد نجاح المنظمات والقيادة اليقظة هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة مهما كان مجال عملها وتعد بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى تحقيق التفوق في إطار تحقيق أهداف تنظيمية (Peters & Waterman, 1982:13) . إن هدف بحثنا الحالي هو دراسة اثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة في الصناعة المصرفية , ضم البحث أربعة مباحث خصص الأول لمنهجية البحث والمبحث الثاني لمناقشة الأطر النظرية للبحث بينما ركز المبحث الثالث على عرض نتائج البحث واختتم المبحث الاخير بأهم بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

١- منهجية البحث Methodology

١-١: مشكلة البحث: Problem Research

تسعى المصارف كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها غير انها أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة وضغوط متطلبات العمل المتنوعة والمتغيرة التي تفرض على المصارف الحاجة إلى قيادة يقظة تمتلك استراتيجيات فعالة وذكاء لاستثمار الطاقات البشرية واستيعاب التكنولوجيا من أجل تحقيق التغيير لنجاح المنظمات باعتباره السمة الأساسية وإدراك مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع. ومن هنا بدأت العديد من المصارف بالاهتمام بالزبون ومواكبة التغيير وابداء الدعم من قبل القيادة لغرض الوصول إلى الأداء المتميز دون التأثير على كفاءة المنظمة وعلية يمكن اجمال مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الاتي (هل هناك علاقة ارتباط واثر للقيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة).

٢-١ : تساؤلات البحث: Research Questions

اولا : ماهو نوع العلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الايجابية الزاحفة؟

ثانيا : هل هنالك اثر للعلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الايجابية الزاحفة؟

٣-١: هدف البحث : Research Objective

في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فان هذا البحث يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

اولا : لتثبيت العلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الايجابية الزاحفة.

ثانيا : لمعرفة نوع الاثر بين القيادة الواعية والتغيرات الايجابية الزاحفة.

٤-١ : أهمية البحث : Research Importance

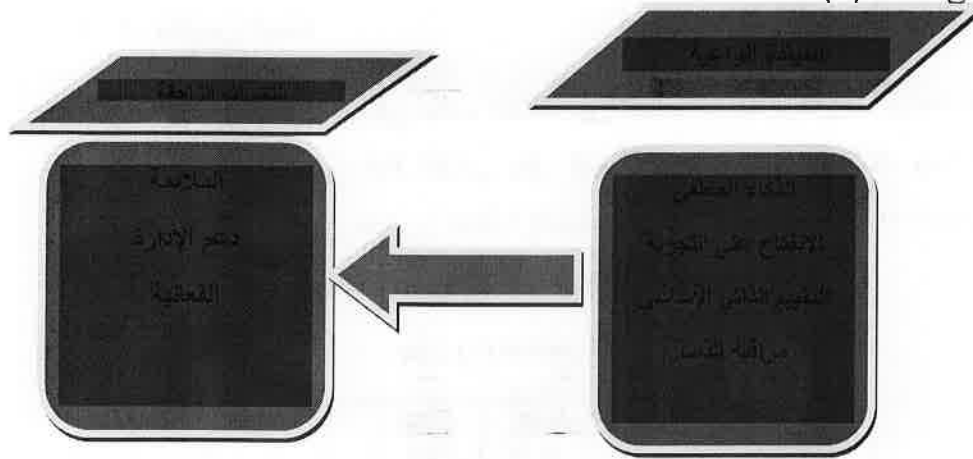
يكتسب البحث أهميته في ضوء تناوله لاحد الموضوعات المهمة المتمثلة بالقيادة الواعية في قطاع حيوي متمثل المدراء العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الأشرف حيث تناول الباحث أهمية بحثه في جانبين:

الجانب الأول: نظري (فكري) والذي يتضمن الدراسة النظرية او الفكرية للقيادة الواعية والتغيرات الزاحفة وطبيعة العلاقة بينهما.

الجانب الثاني: تطبيقي(عملي) والذي يتجلى بمحاولة الباحث في تقديم الخدمة للمصارف قيد الدراسة وذلك من خلال تحديد العلاقة والاثـر بين متغير القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة لغرض الاستفادة من التأثير الإيجابي في الواقع العملي للمصرف .

٥-١: أنموذج البحث الفرضي Hypothetical Research Model:

تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث , وكما موضح في الشكل (١)



الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي

٦-١: فرضيات البحث: Research Hypothesis

في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر متغير القيادة الواعية في المصارف العراقية (الذكاء العاطفي ، الانفتاح على التجربة ، التقييم الذاتي ، ضبط النفس) وبين مقاييس التغيرات الزاحفة (الملائمة, دعم الإدارة, الفعالية).

H2: توجد علاقة اثر معنوية بين عناصر متغير القيادة الواعية في المصارف العراقية (الذكاء العاطفي ، الانفتاح على التجربة ، التقييم الذاتي ، ضبط النفس) وبين مقاييس التغيرات الزاحفة (الملائمة, دعم الإدارة, الفعالية).

٧-١: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة عينة من المدراء العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الأشرف وتعتبر من المصارف الفاعلة في سوق الصناعة المصرفية في المحافظة وهي (مصرف البصرة للاستثمار، مصرف بابل والمصرف الإسلامي) إذ اعتمد الباحث أسلوب العينة العمدية في انتخاب العينة المستهدفة والبالغة (35) والتي تمثلت بالعاملين في مستويات الإدارة العليا متمثلة بمدراء الفروع ومدراء الشعب والأقسام والمشرفين في المصارف عينة البحث.

٨-١: مقاييس البحث

نظرا لقلة البحوث التطبيقية في جانب العلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة فقد حاول الباحثان بذل جهد كبير في تطوير اداة القياس وفق المعطيات النظرية والإجرائية، وبما اتيح من بحوث. واستخدمت اداة القياس وفق مقياس (Likert) الخماسي اتفق تماما = ٥،، اتفق = ٤، محايد = ٣، لا اتفق = ٢، لا اتفق تماما = ١، ويبين الجدول (1) اداة القياس والمصادر المعتمدة

جدول (١) المقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات	الفقرات	الاساس المعتمد في صياغة الفقرات
١-	القيادة الواعية	١٦	Brown and Ryan (2003)Beard, 2014
٢-	التغيرات الزاحفة	١٢	Armenakis and Harris (2002) (Lines, 2011)

٩-١: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

من اجل تحديد المجال الإحصائي لمتغيرات البحث يتضمن الجدول (٢) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث في حدود هذه الدراسة.

جدول (٢) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
١-	القيادة الواعية	هي القيادة التي تمتلك الفهم حيث تمكن القادة من أن يكونوا حاضرين بشكل كامل ، مركزين لأنفسهم وأثرهم على الأفراد ، ويبقيهم مركزين على تحقيق أهداف منظماتهم " هي عملية تتضمن فحص وجهات نظر مختلفة ، والتي تسمح بالتحديث المستمر من أجل الحصول على فهم أعمق للمنظورات، ومواكبة التغيرات والتكيف مع البيئة
٢-	التغيرات الزاحفة	هي تراكم التغيرات الصغيرة التي يمكن أن تؤدي إلى التغير الكبير وهذا التغيير تدريجي وغير مخطط وغير مرئية بطبيعتها وهو مجموعة من الإجراءات التي تساعد الأفراد والمنظمات إلى التحرك اتجاه تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات

التعريفات من اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري Literature Review

خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع القيادة الواعية والتغيرات
الزاحفة لمنظمات الأعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية :

١-٢ : مفهوم القيادة Leadership Concept

ظهرت الحاجة لدراسة مفهوم القيادة وفهمها على وفق تصورات الباحثين في حساب المنظمات إلى النجاح
والتوجه الصحيح، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد
وواضح لها لاختلاف وجهات نظر الباحثين ، حيث يرى (Pfeiffer & Perth's, 1967: 8) أنها " نوع
من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود ممرضيه لتحقيق
الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" وعرفت بأنها " عملية تأثير القائد بالممرضين بقصد
إحداث تغير فعلي يعكس إغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة

(Daft& Noe,2001: 379) . كما وصفت القيادة بأنها " ناتج عملية التأثير في الممرضين لفهم ما
ينبغي القيام به بفاعلية (Yoke, 2002: 4) في حين عرفها (Kenneth, 2007: 33) " القابلية على

وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية ، في حين يرى العلق أنها " عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة أما الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي(2013: 12) (ABAFH) فقد عرفت أنها " هي فن تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل على تحقيق هدف مشترك" وعلى ضوء التعريفات السابقة للقيادة يمكن القول بأنها (قدرة المسؤول على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الهدف)

٢-٢: مفهوم القيادة الواعية: Mindful leadership Concept

بناء الذهن او الوعي كآلية يستطيع القادة من خلالها فهم كيفية دعم أتباعهم على أفضل وجه والتصرف على هذا المفهوم ،أبدأ بالإعراب عن أهمية تضمين هذا البناء في النموذج الخاص بي من القيادة القائمة على الظرفية.وقد فرق الباحثون الوعي بين مدخلين مميزين ، ينشأ الأول من التقاليد الشرقية التي تؤكد على التأمل والوعي غير القضائي لتجربة المرء لحظة إلى لحظة وهي مستمدة من التقاليد الثقافية والفلسفية مثل البوذية في هذا التقليد ، يمكن للأفراد الذهن أن يزيلوا عقولهم من خلال التأمل ومن خلال عدم الاهتمام الجدي لخبرتهم الداخلية التي تسمح لهم في نهاية المطاف برؤية العالم كما هو في الواقع ، وهو مفهوم يُعرف بالإدراك الواقعي(Yeganeh, 2006) (21): المدخل الثاني للوعي يأتي من منظور أكثر غربية ويؤكد عقلية نحو البحث عن الجديه وتصنيف المعلومات في طرق مبتكرة يتواجد الأفراد الذين هم في ذهنهم في حالة ارتفاع في المشاركة بالحاضر ، ويزداد لديهم حساسية بيئية ، والانفتاح على المعلومات الجديدة ، والقدرة على إنشاء فئات جديدة لبناء الإدراك ، وزيادة الوعي من وجهات النظر المتعددة، (Beard, 2014). تبرز مفاهيم الوعي والاهتمام بشكل بارز في تعريف الذهن نظراً لأهميتها في تسهيل ظهور الوعي. ويشير الوعي إلى "التسجيل الواعي للمنبهات ، بما في ذلك الحواس الخمس ، والحواس الحركية ، وأنشطة العقل " (Brown et al., 2007, p. 212). الوعي هو أكثر من اتصال مباشر و مباشرة مع الواقع يصبح التّعرف على الإنتباه عندما يكون الحافز قوياً بما فيه الكفاية لجعل الفرد ينتبه إلى حافز معين ويتحوّل نحوه في حالة المعالجة الطائشة ،(Deci & Ryan, 2000). يواجه الأفراد ردود فعل معرفية وعاطفية للمؤثرات التي تتميز بثلاث سمات : الأول هو تقييم أولي مميز يخص التكافؤ للبنية. ثانياً يتم التعرف على هذه التفاعلات من خلال التجارب السابقة ، وثالثاً تتناسب هذه التفاعلات مع المخططات الموجودة التي تساعد على التفاعل مع التفاعلات المستقبلية. هذه الميزات الثلاثة تقود الأفراد إلى معالجة المعلومات والخبرات تلقائياً بطريقة تخلق الملصقات ، وتفرض

تلقائيًا الأحكام ، وتناسب المعلومات في مربعات موجودة وفقًا لنظرية تقرير المصير تلقائية, Reina (2015:23)

٢-٣: تشكيل القيادة الواعية: formationMindful leadership

يتكون أساس الوعي من ستة خصائص حيث من المهم أيضًا مناقشة أهمية "نوايا" الفرد عندما يتعلق الأمر بكونه مدركًا للأذهان كإدراك الوعي وإبلاء الاهتمام "عن قصد" مما يوحي بالاهمية القصدية. لذا أقترح أن كل من الخصائص الست التالية التي تُولف الوعي يجب أن تأخذ و يطور الفرد مع مرور الوقت القدرة على إظهار كل من هذه الخصائص بجهد أقل ، لكن الفكرة التي يجب على الفرد أن يعيها أن تكون حذرة. وفيما يلي شرح مبسط لهذه الخصائص :

أولاً ، يدرك القادة عوالمهم الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات مما يسمح لهم بتجربة الاهتمام "المجرد" ((Nyaniponika, 1973) (Gunaratana, 2002). إنهم يدركون ما يجري داخلهم وكذلك ما يدور حولهم و يبدو الأمر وكأن شخصًا يقف أمام مرآة مصقولة تمامًا تعكس مظهره تمامًا، هذه المرآة لا تمتلئ بالبخار ولا تشوبها بصمات الأصابع ، وبالتالي فهي خالية من جميع الشوائب التي تضيف تحيرًا للصورة المنعكسة.

ثانيًا ، القادة المتنبهون لا يشابكون الانتباه والاهتمام معًا كما هو الحال مع المعالجة المعرفية ، بل يسمحون لأنفسهم بأن يصبحوا مدركين للمدخلات من خلال ملاحظة ما يحدث فقط. لا يتدخل المرء في مراقبة الأحداث من خلال المقارنة والتوسيم والحكم والتقييم أو المتجرفة على الأحداث. بدلا من ذلك ، يمكن للقادة الواعين أن يروا الأفكار كأشياء من الاهتمام والوعي مثل المنبهات الأخرى التي يراها الفرد أو يسمعها أو يلمسها.

ثالثًا ، يتألف الوعي من انفتاح غير تقديري وقبولًا لمعلومات جديدة القادة المفكرون يشاركون مشاركة كاملة في الحياة من خلال انفتاحهم على المعلومات من جميع حواسهم والقيام بدور العلماء الموضوعيين الذين يسعون إلى جمع المعلومات بدقة.

رابعًا ، يتواجد القادة المفكرون بشكل كامل في اللحظة الراهنة ولا يسمحون لأن يأخذوا أنفسهم إلى الماضي أو المستقبل في حين أن مثل هذا "السفر عبر الزمن" أو التأمل يمكن أن يساعد في السعي نحو الهدف عن طريق تسهيل التخطيط (Sheldon & Vansteenkiste, 2005)، ان الذين يعيشون في

أي لحظة أخرى غير الحالية يضيع الشيء الوحيد الذي يضمن به في الحياة. ببساطة ، وضع في الماضي ، والحلم حول المستقبل يضيع اللحظة الحالية وليس هناك طريقة لاستعادتها بمجرد اختفائها.

خامساً ، يعتمد الوعي على المرونة في الذهن والاهتمام وعلى غرار عدسة التصغير في الكاميرا ، يمكن للقائد الواعي التصغير تماماً لمراقبة صورة واضحة للمنظور الأوسع ثم أيضاً التقريب عن كثب لفضح تفاصيل محددة الكائن

وأخيراً ، يستطيع القادة المفكرون إدراك أنهم قد انزلقوا من الوعي الحالي بالزمن إلى ذكريات عن تجارب الماضي أو المستقبل و إنهم موجودون في اللحظة الراهنة ويدركون أيضاً عندما لا يكونون كذلك. يعتبر الباحثون ان الذهن قدرة إنسانية متأصلة تختلف من حيث القوة بين الأفراد ويمكن تعلمها وتطويرها. ويسيطر الأفراد الواعون على وعيهم واهتمامهم لدرجة أنها تقلل من فرصة العواطف والأفكار لاختطاف وعيهم الحالي.) (Beard, 2014)

٢-٤: أبعاد القيادة الواعية: The dimensions of Mindful leadership

هناك العديد من الأبعاد التي تناولت القيادة الواعية لكن تم اختيار هذه الأبعاد وفقاً لمقياس الدراسة المعتمدة في أدبيات البحث العلمي ، وفيما يلي توضيح بسيط لهذه الأبعاد:

١- الذكاء العاطفي: Emotional intelligence

يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على إدراك عواطفه ومشاعر الآخرين بالإضافة إلى تنظيم عواطفه . وقد أظهر البحث أن الذكاء الانفعالي والوعي مرتبطان بشكل إيجابي ، إلا أنهما يتميزان ببناء متميز ، بينما يشتمل كل من الذهن والذكاء العاطفي على مكونات تنظيم العواطف حيث ان نطاق الوعي للأفراد الواعين هو أكبر بكثير من مجرد إدراك عواطف المرء وحاجات الآخرين (Judge, & Thoresen 2003)

2-المراقبة الذاتية: Self-monitoring

مدى قدرة الأفراد على تقدير ، إنشاء ، خلق ، وعرض صور اجتماعية وظهور علني. هذا البناء محدود جداً في نطاقه أكثر من الذهن ويتعامل مع كيفية تكوين تصورات الأفراد للآخرين وبالتالي ، فإن عملية محسوبة يستخدمها الأفراد لتحقيق هدف معين لتصوير أنفسهم بطريقة معينة.

فقد يبدو ، في ضوء القيمة الظاهرية ، أنه يمكن للأفراد الذين يستخدمون المراقبة الذاتية أن يكتفوا سلوكهم لتلبية احتياجات موقف قد يعطي الانطباع ، الذي يتناغم مع مشابهة الفرد المنتبه ، لكن الوعي يختلف اختلافاً كبيراً فهو غاية بدلاً من كونه مجرد وسيلة لتحقيق هدف معين بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد المنتبهين يأخذون المعلومات بشكل غير رسمي ولا يفسرون ويتصرفوا على المعلومات بالترتيب لتعزيز صورتهم (Lennox and Wolfe 1984)

٣- الانفتاح على التجربة: Openness to experience

يعتبر علماء النفس ان الانفتاح على التجربة هي واحدة من سمات الشخصية وهي المحرك الأساسي للابتكار والابداع وان القائد الذي يمتلك هذه السمة يقوم بدور بارز في عالم يتزايد فيه التغير والتطورات والمشاكل حيث انها تتنبأ الانفتاح على التجربة بادائك في مهام التفكير المغاير Wong and Law (2002)

٤- جوهر التقييم الذاتي: Core self-evaluation

تمثل سمة شخصية متوازنة والتي تشمل على اللاوعي عند الفرد و التقييمات الأساسية التي يمتلكها مثل قدراتهم على التحكم . فإن المستوى العالي من التقييمات الذاتية الجوهرية التي يمتلكها الناس تمنحهم نظرة إيجابية عن ذاتهم و ثقة في قدراتهم ، وعلى العكس فيما يخص المستوى المنخفض من التقييمات الذاتية الأساسية ستجعل نظرتهم سلبية و تفقدتهم الثقة بأنفسهم. فقد تطرق كل من Gosling, Rentfrow, and (2003) Swann مفهوم التقييمات الذاتية الأساسية و التي تشمل على أربعة اتجاهات شخصية وهي مركزة التحكم و العصابية و الكفاءة الذاتية المعجمة و احترام الذات . تطورت السمة للتنبؤ بقابلية الرضاء عن الوظيفة، ولكن التنبؤ بها يتوسع إلى نتائج أخرى مختلفة. فالتقييمات الذاتية الأساسية مهمة جدا لأنها تمثل سمة الشخصية و التي ستظل ثابتة مع مرور الوقت. فهي تمثل أيضا الطريقة التي يقيم بها الناس أنفسهم عندما يطبقون التقييمات الذاتية الأساسية التي لها القدرة للتنبؤ بنتائج ايجابية للعمل و خاصة في الرضاء عن الوظيفة وأداؤهم لها. لذا أثرت هذه العلاقات على زيادة أعداد البحوث في التقييمات الذاتية الأساسية وتقتح آثار القيمة لأهمية هذه السمة التي قد تمتلكها المنظمات.

٢-٥: مفهوم التغيرات الزاحفة : creeping change Concept

التغيير سمة بارزة في الحياة التنظيمية والمدنية والشخصية نظراً للبيئات الديناميكية المتزايدة ، فقد تواجه المؤسسات باستمرار الحاجة إلى تنفيذ التغيرات في الاستراتيجية ، والبنية ، والعمليات ، والثقافة فيمكن أن يعمل التغيير في مجال التغيير كوسيلة للتعامل مع العديد من التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات مثل تلك المرتبطة بـ "السياسة والحوكمة وسيادة القانون والفلسفة وتوزيع المعلومات والحقوق والموارد و تحديات الكفاءة والفعالية والجودة والمنافسة ، وتتعلق التحديات بالقيم المشتركة والفهم والتعاون " وبالتالي ، أصبحت الاستراتيجيات لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية موضع اهتمام متزايد للعديد من المنظمات. Lines, (2011:204)

على الرغم من أن صانعي القرار والقادة التنظيميين يمكن أن يتفقوا في كثير من الأحيان على المشاكل التي يجب حلها وحتى التغيرات المحددة التي يجب إجراؤها في وضع معين ، فإن إجراء التغيير يمكن أن يكون صعباً بشكل لا يصدق فالتحديات التي يواجهها القادة التنظيميون في تنفيذ التغيير تسلط الضوء على الأهمية والضرورة الطبيعية في بحوث تغيير استراتيجية الاتصال. والتنفيذ يعتبر الاستعداد كونه أحد أهم العوامل التي ينطوي عليها الدعم الأولي للموظفين لمبادرات التغيير. على الرغم من أن مفهوم الجاهزية ربما يكون قد تم تقديمه لأول مرة من قبل المؤسسة من أجل الاستعداد حيث تم تضمين البنية الفريدة ضمن عدة نماذج نظرية للعملية التي من خلالها تتكشف توليف النظريات المتغيرة في العديد من المجالات ، مما يعطي الباحثين والمديرين والمهنيين التتموين التنظيميين وسيلة نظرية لفهم الظاهرة بشكل أفضل وغالباً ما يقدم القادة التنظيميون تغييرات هادفة على نطاق النظام في محاولة لتحقيق أهداف محددة و إدخال هذه التغيرات المشجعة على الاختلافات والصراع بين قادة التنظيم والأعضاء . ولكي يحدث التغيير في الاتجاه الذي ترغب فيه القيادة يجب حل الصراعات بحيث تتسق معتقدات الأعضاء التنظيميين ومعتقداتهم مع تلك الخاصة بالقيادة في جوهرها. وهنا يجب خلق حالة الاستعداد للتنفيذ. (Luecke 2003: 66)

ان المنظور الأول للتغيير هو العملية وتغيير المحتوى وتغيير السياق والسمات الفردية .وتشير عملية التغيير إلى الخطوات المتبعة أثناء التنفيذ والتي يمكن أن تكون أحد أبعاد عملية التغيير. هو مدى السماح بمشاركة الموظفين . المنظور الثاني هو محتوى التغيير التنظيمي الذي يشير إلى المبادرة الخاصة التي يتم تقديمها (وخصائصها) عادةً ما يتم توجيه المحتوى نحو الخصائص الإدارية أو الإجرائية أو التقنية أو

الهيكلية للمنظمة (Kotter 1995) المنظور الثالث هو السياق التنظيمي و يتألف من الظروف والبيئة التي يعمل فيها الموظفون. على سبيل المثال ، المنظمة التعليمية هي المنظمة التي من المرجح أن يدخل الموظفون فيها تغيير مستمر نظرًا للاختلافات بين الأفراد ، وقد حاول الباحثون تحديد مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها عوامل التغيير لتقليل المقاومة وتحريك المنظمات والأفراد . أثبتت التأثيرات المختلفة لأشكال مشاركة الموظفين على الإنتاجية والرضا خلال أوقات التغيير حيث وجدوا أنه كلما زاد حجم المشاركة (أي لا شيء ، والمشاركة بالتمثيل ، والمشاركة الإجمالية) ، كان الموظفون الأكثر رضا والاسرع في تحقيق اجراءات الإنتاج الجديدة وقد حفزت هذه الجهود المبكرة على تقديم رؤى أخرى حول كيفية تقليل مقاومة التغيير. و بناء على هذا الأساس ، اقترح نموذجًا لإبداء الاستعداد ومدى استعداد الموظفين للتغيير قبل تنفيذ التغييرات التنظيمية قادة لتحديد الثغرات الزاحفة التي قد تكون موجودة بين توقعاتهم الخاصة حول مبادرة التغيير ومبادرة أعضاء آخرين. فإذا لوحظت ثغرات كبيرة ولم يتخذ أي إجراء لإغلاق هذه الثغرات فإن المقاومة ستكون متوقعة ، وبالتالي فإن تغيير التنفيذ سيكون مهددًا يعكس تغيير الاستعداد أو الاستعداد للتغيير العملية التي يتأثر فيها أصحاب المصلحة المتأثرون بالمعلومات التي يتلقونها من محركات التغيير والأقران وغير ذلك من المؤشرات السياقية بالتغيير حسب الضرورة والقابلية للتحقيق وإظهار الرغبة في دعم جهود التغيير (Kinicki and Kreitner 2006:12)

٢-٦: أبعاد التغييرات الزاحفة : Dimensions of creeping changes

من ابرز العوامل التي اعتمدت في هذا البحث هي (Armenakis and Harris 2002):

١-دعم الإدارة: يتطلب التغيير الموارد والالتزام لرؤيته من خلال إضفاء الطابع المؤسسي. لقد شهد الموظفون الكثير من جهود التغيير بسبب عدم الدعم ، حيث أصبحوا متشككين وغير راغبين في دعم التغيير حتى يتم تقديم دعم واضح.

٢-الملاءمة: إن ملاءمة التغيير مهمة لأن الأفراد قد يشعرون بأن هناك حاجة إلى شكل من أشكال التغيير ولكن قد لا يتفقون مع التغيير المحدد المقترح. ومن الواضح أن مقاومتها الناتجة جيدة النية وقد تكون مفيدة لأنها تستند إلى خلاف حول مدى ملاءمة تغيير معين. إذا لم تستطع رسالة التغيير إقناع الآخرين بمدى ملاءمة التغيير، فيجب بذل جهود لإعادة النظر في ما إذا كان من المناسب حقًا.

٣-الفعالية: الفعالية تشير إلى المشاعر المتعلقة بالثقة في قدرة المرء على النجاح بما يتفق مع نظرية التوقع حول الدافع ، لن يكون هناك دافع للأفراد فقط لمحاولة التغيير إلى الحد الذي يكون لديهم الثقة في قدرتهم على النجاح.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

خصص المبحث الثالث لمناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث على وفق النموذج الافتراضي المعتمد في توضيح العلاقات بين المتغير المستقل (القيادة الواعية) ومؤشراته الفرعية والمتغير التابع (التغيرات الزاحفة) ومؤشراته الفرعية وباستخدام الحقيبة الإحصائية الجاهزة (SPSSV.20) وتم التوصل إلى نتائج التحليل الآتية:

٣-١: تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث

تم تصميم الاستبانة الخاصة بالمتغيرات المتعلقة بأنموذج البحث ،وهي متغيرات القيادة الواعية وكذلك مقاييس التغيرات الزاحفة ،وقد تم عرض هذه الاستبانة في نهاية البحث على السادة المحكمين.

٣-٢: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يعرض الجدول (1) نتائج التقديرات الوصفية لمتغيرات البحث وذلك بدلالة مؤشرات القياس الوصفي لمستوى شدة الإجابة ونسبة التشتت حول المتوسط الحسابي الموزون للمتغيرات المستقلة والتابعة على وفق مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في البحث وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير الذكاء العاطفي متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.23)، يليه الانفتاح على التجربة بوسط حسابي موزون قدره (3.59) وبانحراف معياري قدره (1.18) ثم جوهر التقويم الذاتي بمتوسط موزون قدره (3.45) وبانحراف معياري قدره (1.36) على التوالي. أن نتائج التحليل الأولي لإجابات عينة البحث لمستوى كفاءة القيادات الواعية في المصارف عينة الدراسة أكدت وضوح الدور الذي يمارسه القادة على مستوى جميع المؤشرات المعتمدة في البحث بدءاً بالذكاء العاطفي وانتهاء بالمراقبة الذاتية . وذلك بدلالة تفوق قيم المتوسطات الموزونة لجميع متغيرات البحث المستقلة منها والتابعة على الوسط القياسي لأداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة وقدره (3) فضلاً عن تجانس أراء عينة البحث حول الوسط الحسابي لجميع المتغيرات بدلالة معامل الاختلاف .

جدول (1) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
١- المتغير المستقل	• القيادة الواعية	١- الذكاء العاطفي			الأول
		X1 •	4.234.15	1.231.16	
		X2 •	3.183.08	1.401.16	
		X3 •	3.66	1.23	
		X4 •			
			3.074.22	1.181.20	
		٢- جوهر التقييم الذاتي	3.453.07	1.911.18	الثالث
		X1 •	3.45	1.36	
		X2 •			
		X3 •	4.043.09	1.201.17	
		X4 •	3.113.30	1.101.25	
			3.38	1.18	
		٣- مراقبة الذات			الرابع
		X1 •			
		X2 •			
		X3 •			
		X4 •			
			4.183.00	1.181.13	
			3.024.18	1.151.28	
			3.59	1.18	
			4.193.11	1.191.16	
		٤- الانفتاح على التجربة	3.033.07	1.171.15	الثاني
		X1 •	3.35	1.16	
		X2 •			
		X3 •	3.563.70	1.06	
		X4 •	3.413.85	1.041.38	
	• التغيرات للاحقة				

أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية

الثالث	0.841.08	3.63	١- الفاعلية		
	1.251.28	4.363.31	X1 •		٢- المتغير
	1.391.25	3.423.36	X2 •		التابع
			X3 •		
			X4 •		
الأول			٢- دعم الإدارة		
			X1 •		
			X2 •		
			X3 •		
			X4 •		
الثاني			٣- الملاحظة		
			X1 •		
			X2 •		
			X3 •		
			X4 •		
	1.29	3.61	العام والاحتراف المعياري	الحسابي الموزون	الوسط

المصدر : بالاعتماد على نتائج التحليلات الاحصائية

٣,٣. اختبار وتحليل علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة. من خلال ملاحظة قيم الارتباط التي يوضحها الجدول (١):

الجدول (١)			
نتائج علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الواعية من خلال أبعاده والتغيرات الزاحفة)			
التغيرات الزاحفة			
الارتباط	قيمة t	المعنوية	
0.781**	9.795	0.000	الذكاء العاطفي
0.693**	8.287	0.000	الانفتاح على التجربة
0.729**	7.527	0.000	جوهر التقييم الذاتي
0.741**	11.173	0.002	مراقبة الذات
0.843**	9.543	0.000	القيادة الواعية
(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.05 = α) (**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01 = α)			

المصدر بالاعتماد على نتائج spss v.20 n=35

يتضح من خلال قيم التحليل في الجدول رقم (١) ان الفرضية الرئيسية الاولى قد تحققت وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة)، وتشير المؤشرات إلى وجود ارتباط موجب

بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0.843)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط حيث كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. وبناءا على انضحت العلاقة بين عناصر القيادة الواعية ومقاييس التغيرات الايجابية الزاحفة وكما يلي:

١.: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين (الذكاء العاطفي والتغيرات الزاحفة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.781)، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على معنوية قيمة (t) حيث كانت قيمتها المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية.

٢.: وجود علاقة ارتباط موجبة بين (الانفتاح على التجربة والتغيرات الزاحفة)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.693)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين.

٣.: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين (جوهر التقييم الذاتي والتغيرات الزاحفة)، حيث بلغت قيمتها (0.729)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية.

٤.: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين (مراقبة الذات والتغيرات الزاحفة)، حيث بلغت قيمتها (0.741)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالتالي تتحقق كافة الافتراضات.

٤.٣: اختبار وتحليل فرضية علاقات التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الواعية) والمتغير التابع (التغيرات الزاحفة):

افترضه الباحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المستقل (القيادة الواعية) ومقاييس المتغير التابع (التغيرات الزاحفة)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة بتأثيراتها الفرعية، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط البحث الفرضي، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية في التغيرات الزاحفة (Y))، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن القيادة الواعية تؤثر في التغيرات الزاحفة (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة الواعية والتغيرات الزاحفة (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية: $Y = a + \beta X$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن التغيرات الزاحفة (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة الواعية ، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (35)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة:

$$\text{التغيرات الزاحفة} = (0.531) + (0.755) \text{ القيادة الواعية}$$

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (٢) معاملات العلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	R ²	R	T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري					
الثابت	0.531	0.322		0.714	0.845	2.116	0.040
(X)	0.859	0.079	0.755			10.936	0.000

المصدر: بالاستناد إلى مخرجات برنامج spss (20)N=35

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=0.531)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للتغيرات الزاحفة مقداره (0.531) عندما تكون قيمة القيادة الواعية تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي التابع على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.755) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الواعية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.755) في التغيرات الزاحفة، وعلى وفق هذه النتائج ومستوى المعنوية المستخرج (0.000) تقبل هذه الفرضية.

٢-علاقة التأثير الفرعية : تشير التحليلات إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر القيادة الواعية (الذكاء العاطفي (X₁)، الانفتاح على التجربة (X₂)، جوهر التقييم الذاتي (X₃)، مراقبة الذات (X₄)) في مقاييس التغيرات الإيجابية الزاحفة (Y))، وبناءً عليه فقد أشارت معادلة الانحدار المتعدد إلى أن عناصر القيادة الواعية (X₁, X₂, X₃, X₄) تؤثر في مقاييس التغيرات الإيجابية الزاحفة (Y) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة الواعية (X₁, X₂, X₃, X₄)، والتغيرات الزاحفة (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

أن هذه العلاقة تعني إن التغيرات الزاحفة (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة الواعية (الذكاء العاطفي (X₁)، الانفتاح على التجربة (X₂)، جوهر التقييم الذاتي (X₃) مراقبة الذات (X₄)، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (35) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي: كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات القيادة الواعية (X₁, X₂, X₃, X₄)، والتغيرات الزاحفة هي:

التغيرات الزاحفة = (0.423) + (0.322) الذكاء العاطفي + (0.266) الانفتاح على التجربة + (0.187) جوهر التقييم الذاتي + (0.127) مراقبة الذات، أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (٣) معاملات العلاقة بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	R ²	R	T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري					
الثابت	0.423	0.332	0.322	0.723	0.850	1.956	0.059
(X ₁) الذكاء العاطفي	0.198	0.150				2.319	0.000
(X ₂) الانفتاح على التجربة	0.101	0.127				2.796	0.000
(X ₃) جوهر التقييم الذاتي	0.326	0.099				3.290	0.002
(X ₄) مراقبة الذات	0.243	0.127				1.519	0.056

N=35

المصدر: بالاستناد إلى مخرجات برنامج (spss 20)

وعلى وفق إختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث
 (1.676) هي (1.676) أما القيمة الجدولية التي هي (1.676) عند مقارنتها يتضح أن (X1, X2, X3, X4) قد حققت قيمة أكبر من قيمها الجدولية.
 أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث الذكاء العاطفي فقد بلغ (0.322) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الذكاء العاطفي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.322) في التغيرات الزاحفة.
 وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث الانفتاح على التجربة فقد بلغت (0.266) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الانفتاح على التجربة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.266) في التغيرات الزاحفة.
 وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث جوهر التقييم الذاتي فقد بلغ (0.344) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في جوهر التقييم الذاتي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.344) في التغيرات الزاحفة.
 وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث مراقبة الذات فقد بلغ (0.187) والمرافقة لـ (X4) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في مراقبة الذات سيؤدي إلى تغير مقداره (0.187) في التغيرات الزاحفة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١.٤.١. الاستنتاجات

- توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:
- ١- تحقق الافتراضات المعتمدة في البحث بوجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة للمصارف عينة البحث وكان الارتباط عالي أذ بلغ (٠.٨٤٣)
 - ٢- إن القيادة الواعية لأداره المصارف عينة البحث وهي مصرف (البصرة للاستثمار، المصرف الإسلامي، مصرف بابل) تؤثر في التغيرات الزاحفة بكافة ابعادها الثلاثة
 - ٣- ضعف وقلة جود كوادرات متدربة قادرة على تبني مفهوم القيادة الواعية مع التأكيد على الابعاد الأتية (الذكاء العاطفي للعاملين، الانفتاح على التجربة المعتمدة من قبل المصارف الأخرى، اعتماد أساليب التقييم الذاتي، مراقبة الذات في كافة الاعمال المصرفية اليومية)

٤- أن هكذا دراسات ترتبط بالقيادة والتي تتسم بكونها ذات طابع سلوكي ربما تختلف من مصرف الى اخر وذلك بالاعتماد على سلوكيات العاملين ورغباتهم .

٢.٤. التوصيات

- ١- ضرورة توفير الخبراء المهتمين في الإدارة التنظيمية من خلال بناء نظرية اختبار جهود صارمة وقوية من شأنها أن تمهد الطريق إلى مستوى جديد من التفهم لدور القائد في الحفاظ على ثقة الزبون ومدى تحقيقه للنجاح من خلال دعمه للتغيير Giovanni& Luis, 2013
- ٢- على إدارة المصارف عينة البحث الاهتمام بهذا الارتباط الجدلي بين القيادة الواعية والتغيرات الزاحفة , بعدما ثبتت التحليلات الإحصائية السابقة وجود علاقة ذات دلالة معنوية
- ٣- تأكيد تبني المصارف الثلاثة العمل على اعداد القيادات التي تتسم باليقظة والوعي الكافي لاستيعاب أي تغيرات مستقبلية توصف بكونها تغيرات زاحفة.
- ٤- تدريب العاملين في إدارة المصارف الثلاث بشكل مستمر وإطلاعهم على اخر المستجدات في فنون القيادة الواعية التي تحتاجها في دعم التغيرات الزاحفة
- ٥- على الباحثين المستقبليين الاستعداد لمواصلة الجهود العلمية في هذا الاتجاه لدعم كافة التوجهات المستقبلية لقيادة المصارف عينة البحث .

References:

- 1- Daft, Richard Noe,(2001) "Organizational Behavior", The Ohio tan University, Harcourt collage publisher, U.S.A.,
- 2--(ABAFHE), Arab British Academy for Higher Education,(2013)
- ٢- Pfeiffer, John M. and Priesthoods, Robert (1967), "Public administration", New York, The Roland Press Company
- 4-Kotter, (1995), "Leading change: Why transformation efforts fail". Harvard Business Review, Vol. 52, pp. 59-67.
- 5-Lueckè, (2003), "Managing Change and Transition. Boston", MA: Harvard Business School Press.
- 6-Kinicki, , Kreitner, (2006), "Organizational Behavior: Key Concepts, Skills, & Best Practices". New Ycrk, NY: McGraw-Hill Companies

- 7-Lines,(2011),“Initial Implementation of Organizational Change Development of a Methodology to Minimize Tactical Barriers and Maximize Strategic Focus”,A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree Master of Science.
- 8-Mellor& etal,(2015),”High reliability organizations and mindful leadership”,symposium series no 160 hazards 25
- 9-Reina,(2015),“adapting Leader Behaviors to Achieve Follower Effectiveness: A Mindful Approach to Situational Leadership,A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy
- 10-Gunaratana, (2002),” Mindfulness in Plain English. Somerville, MA: Wisdom.
- 11-Deci, & Ryan, (2000),The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- 12-Brown, Ryan, & Creswell, (2007)” Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects”. Psychological Inquiry, 18(4), 211-237.
- 13-Beard, (2014),” Mindfulness in the age of complexity: An Interview with Ellen Langer”. Harvard Business Review (Reprint R1403D), March, 1-7.
- 14-Judge, Erez, Bono, & Thoresen, (2003),” The core self-evaluations scale: Development of a measure. Personnel Psychology, 56(2), 303-331.
- 15-Kinicki,, Jacobson, Galvin, & Prussia, (2011),” A multilevel systems model of leadership”. Journal of Leadership & Organizational Studies, 18, 133-149.
- 16-ennox, & Wolfe, (1984),” Revision of the self-monitoring scale”. Journal of Personality and Social Psychology, 46, 1349-1364
- 17-Nyaniponika, (1973),” The Heart of Buddhist Meditation”. New York: Weiser Books.
- 18-Roemer, & Orsillo, (2003),” Mindfulness: A promising intervention strategy in need of further study. Clinical Psychology: Science and Practice, 10(2), 172-178.
- 19- Sheldon, & Vansteenkiste,(2005),” Personal goals and time travel: How are future places visited, and is it worth it”? In Strathman, A. & Joreman, J. (Eds.), Understanding behavior in the context of time: Theory, research, and application(pp.143–163). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- 20-Wong, & Law, (2002),” The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude”: An exploratory study. The Leadership Quarterly, 13(3), 243-274.
- 21-Yeganeh, (2006),” Mindful experiential learning (Doctoral dissertation). Retrieved from
- 22-Armenakis, & Harris,(2009), Reflections: Our journey in organizational change research and practice. Journal of Change Management, 9(2), 127–142.
- 23-Apelt,(2014),”Organizational Change in Public Organizations”,Submitted in fulfilment of the requirements for the degreeDoctor of Philosophy School of Management/Faculty of Business Queensland University of Technology.