دور القيادة الداعمة في الحد من الجمود التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

م. م. محمد سامي رشيد
دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 10001، العراق
msalkhatibl1@gmail.com

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن أثر القيادة الداعمة في الحد من الجمود التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين وتحديد مستوى كل منهما طبق البحث على العاملين في الوزارة، وبلغ حجم العينة ٥٦ مبحوثا، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي. وجمعت البيانات بواسطة استبانة منظمة تضمنت ثلاثة أبعاد للقيادة الداعمة هي: الدعم العاطفي، والدعم المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، وثلاثة أبعاد للجمود التنظيمي هي: الجمود الهيكلي، والجمود الإجرائي، والجمود المعرفي، وبواقع أربع فقرات لكل بعد وفق مقياس ليكرت الخماسي. وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS-v23 من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى القيادة الداعمة واعتدال مستوى الجمود التنظيمي، كما كشفت عن علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بينهما (r= -0.321 Sig. =0.016)، وأكد الانحدار الخطي وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي (β =-0.321) ويخلص البحث إلى أن تعزيز ممارسات القيادة الداعمة يمكن أن يسهم في خفض مظاهر الجمود التنظيمي، ويوصي بالمحافظة على مستوى الدعم القيادي وتعزيزه، والتوسع في التدريب والتطوير المهني، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتشجيع التعلم المستمر والابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، الجمود التنظيمي، المرونة التنظيمية، السلوك التنظيمي.

The Role of Supportive Leadership in Organizational Inertia: An Analytical Study at the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research

Asst. Lect. Mohammed Sami Rashid
Studies, Planning and Follow-up Directorate, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, 10001, Iraq
msalkhatibl1@gmail.com

Abstract

This research seeks to assess the effect of supportive leadership in minimizing organizational inertia in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. The study was conducted on the staff members working in the ministry, using a descriptive, analytical, and cross-sectional approach to the design. The sample size used for analysis comprised 56 individuals. The data gathering tool involved a structured questionnaire which consisted of six dimensions: emotional, professional support, decision making involvement, structural inertia, procedural inertia, and cognitive inertia.

Using five-point Likert scale. Data analysis was done using SPSS version 23 through descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson Correlation, and Simple Linear Regression. The results showed a relatively high level of supportive leadership and a moderate level of organizational inertia. The statistical correlation between supportive leadership and organizational inertia was noted (r = - 0.321, Sig. 0.016), and from the results of the regression analysis, it can be said that there is a statistically significant impact (B = - 0.321). This paper proves that increasing the level of supportive leadership can decrease organizational inertia, mainly by encouraging employee participation and organizational flexibility.

Keywords: Supportive Leadership, Organizational Inertia, Organizational Flexibility. Organizational Behavior.

المقدمة

ان منظمات القطاع العام تواجه تحديات أكثر تعقيدا مقارنة بمنظمات القطاع الخاص، نتيجة عملها ضمن هياكل تنظيمية يغلب عليها الطابع البيروقراطي وتعقيد الإجراءات واللوائح والتشريعات والتي غالبا ما تحد هذه الخصائص من سرعة اتخاذ القرار وتضعف قدرة المؤسسات على الابتكار والاستجابة للمتغيرات، بما يعزز مظاهر الجمود التنظيمي ويقلل من مرونتها المؤسسية[1-3]. كما ويعد الجمود التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، إذ يتمثل في ميل المنظمة إلى المحافظة على هياكلها وإجراءاتها وأنماطها الإدارية رغم تغير البيئة، بما يحد من قدرتها على التكيف والابتكار. وقد بينت أدبيات التغيير التنظيمي أن الاستقرار الهيكلي والروتيني قد يتحول إلى مصدر للجمود عندما تصبح الموارد والإجراءات القائمة عائقا أمام الاستجابة للمتغيرات [4] ، [5].

وفي هذا السياق، قد تبرز القيادة الداعمة بوصفها أحد أكثر أنماط القيادة المعاصرة اهتماما بالعنصر البشري اذ تركز على رفاهية العاملين، وبناء الثقة، وتقديم الدعم المهني والعاطفي والمهني، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع التواصل المفتوح وتمكين العاملين من اداء ادوارهم بفعالية [6-8]. هذا وقد شارت بعض الدراسات الى أن النمط القيادي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الامان والتبادل المعرفي والالتزام التنظيمي والسلوك الاستباقي الذي ينعكس وبشكل ملحوظ وايجابي على الموازنة التنظيمية، ويحد من مقاومه التغير. مما يجعلها تكتسب الاولوية في القطاع التعليمي الذي يدعو كوادره ويوجهم الى الاصلاح الاداري والتحول الرقمي والحوكمة لضمان الجودة في التعليم، ويهيأ لبيئة تنظيمية قادرة وداعمة لهذا التغير ويشجع العاملين على المبادرة والابتكار والتجدد.

1- الأطار النهجى للدراسة

1-1 مشكلة البحث

مما لا شك فيه بان مؤسسات القطاع العام تواجه تحديات متزايدة لكي تحقق توازنا يمكنها من خلاله تحقيق التوازن والاستقرار الأدري وهذا بدورة يحقق استجابة سريعة للمتغيرات التي تحدث في التشريعات والتنظيمات وبضمنها التكنلوجيا الحديثة كما ان العديد من هذه المؤسسات مازالت تعاني من مظاهر الجمود التنظيمي في هياكلها وهذا بدورة انعكس سلبا في مركزية اتخاذ القرار وشدد من تعقيدات الأجراءات التي بدورها اضعفت مشاركة العاملين ومقاومتهم للتغير مما أسهم في شل قدرتهم على الابتكار وتحسين الاداء المؤسساتي. ومن هذا المنطلق، فان مشكلة البحث من منظور الباحث تتمثل في محدودية المعرفة التطبيقية ومدى اسهام القيادة الداعمة في الحد من الجمود التنظيمي داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مما يثير الحاجة لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين وقياس أثر القيادة الداعمة في تعزيز المرونة التنظيمية ودعم جهود الاصلاح المؤسساتي. وتتمثل مشكلة البحث بوجود مؤشرات تنظيمية قد تحد من قدرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية على تلبية الإصلاح والتطوير بشكل متسارع مما يضعف قدراتها على استجابة المتطلبات التطور ومواكبة التغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

2-1 اهداف البحث

1. ويسعى البحث الى تحقيق الاتي: -
2. العمل على قياس مستويات الأداء الداعم في الوزارة محل البحث.
3. ايجاد الحلول المناسبة لمستوى الجمود التنظيمي لدى الوزارة.
4. بيان طبيعة العلاقة القائمة بين بعد القيادة الداعمة وبعد الجمود التنظيمي.

3-1 أهمية البحث

ان هذا البحث يحاول في ايجاد وتوفير الاطر العلمية التي بدورها تساعد القيادات الادارية وصناع القرار في وزارة التعليم العراقية لتبني ممارسات قيادية واعدة والتي بدورها تعزز المرونة التنظيمية وتدعم مشاركة العاملين، وتحد من المعوقات البيروقراطية بما يلعب دورا فعالا في رفع كفاءة الاداء المؤسساتي وانجاح برامج الاصلاح الاداري والتحول الرقمي بغية توسيع نطاق تطبيق نظريات القيادة المؤسساتية المعاصرة.

4-1 حدود البحث

تحدد البحث في حدوده بانه اقتصر على العاملين وعلاقتهم بالقيادة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، فقد تناول القيادة الداعمة بوصفها المتغير المستقل، والجمود التنظيمي بوصفة المتغير التابع للوصول الى وصف مستوى ممارسي القيادة الداعمة ومستوى الجمود التنظيمي وايجاد العلاقة بينهما في بية العمل محل الدراسة بالاستناد إلى الأساليب الاحصائية المناسبة واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تصميم مقطعي (Research Design Cross-sectional).

5-1 فرضيات البحث

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

1. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
2. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

6-1 الدراسات السابقة

اشارت الأدبيات الحديثة إلى أهمية القيادة الداعمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز سلوكيات العاملين فقد خلصت مراجعة [8] إلى وجود ارتباط متكرر بين القيادة الداعمة ورفاهية العاملين، مع أهمية توافر الدعم والإنصات وإتاحة مساحة للعاملين. كما أظهرت دراسة [9]. أن القيادة الداعمة ترتبط بالسلوك الاستباقي للعاملين من خلال التمكين النفسي وتبادل المعرفة وتتفق هذه الاتجاهات مع الأدبيات التي تربط الدعم القيادي بالأمان النفسي والتعلم والتكيف التنظيمي [10]. وتتمثل الفجوة التي يعالجها البحث الحالي في اختبار هذه العلاقة بصورة مباشرة في بيئة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وبالتركيز على الجمود التنظيمي بأبعاده الهيكلية والإجرائية والمعرفية.

2- الإطار النظري للبحث

2-1 الأساس النظري للدراسة

تشكلت الدراسة الحالية من ثلاثة اطر نظرية متكاملا لتركز على العلاقة بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي، وتكثلت هذه الأطر بالتركيز على نظرية المسار، الهدف (Path-Goal Theory) ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية التهديد الجمود (Threat Rigidity Theory). وهذا التكامل يتيح لنا أن نفسر كيف اسهمت القيادة الداعمة في تعزيز تكيف العاملين وتقليل الجمود التنظيمي، وبخاصة في مؤسسات القطاع العام.

2-1-1 نظرية المسار - الهدف Path-Goal Theory

تقترض نظرية المسار الهدف [6] أن القادة يعززون اناء العاملين من خلال توضيح الأهداف، وإزالة معوقات العمل، وتقديم الدعم اللازم لإنجاز المهام. ويعد نمط القيادة الداعمة أحد الأنماط الرئيسة في النظرية، إذ يركز على رفاهية العاملين، وبناء الثقة وتوفير بيئة عمل إيجابية. وفي المؤسسات العامة، تسهم هذه الممارسات في الحد من عدم اليقين وتعزيز التكيف، وزيادة الالتزام والمشاركة في جهود التطوير التنظيمي.[7]

2-1-2 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي [11] العلاقة بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي من خلال مبدأ المعاملة بالمثل؛ إذ يؤدي إدراك العاملين للدعم والاهتمام من قبل القيادة إلى زيادة الالتزام والتعاون وتبادل المعرفة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتسهم هذه السلوكيات في تعزيز التعلم التنظيمي والعمل الجماعي، بما يحد من الجمود التنظيمي ويدعم جهود الإصلاح والتطوير، خاصة في بينات القطاع العام.

3-1-2 نظرية التهديد الجمود (Threat-Rigidity Theory)

توضح نظرية التهديد الجمود أن المنظمات في ظل الضغوط وعدم اليقين تميل إلى زيادة المركزية، والاعتماد على الإجراءات القائمة، وتقليص نطاق معالجة المعلومات، بما يقود إلى استجابات أكثر تحفظا وجمودا. وقد صاغ [12] هذا المنظور البيان أن التهديد قد يدفع المنظمة إلى تضييق نطاق السلوك والاعتماد على الأنماط القائمة بدلا من استكشاف بدائل جديدة. وانطلاقا من ذلك، يتوقع أن تسهم القيادة الداعمة في الحد من هذه الاستجابات عبر تعزيز الثقة والمشاركة وتوسيع قنوات الاتصال ودعم التعلم التنظيمي، بما يعزز المرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.[12]

2-2 المراجعات الأدبية

وتعتمد الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للقيادة الناعمة [1] الدعم العاطفي، ويشير إلى اهتمام القائد باحتياجات العاملين واحترامهم ومساندتهم في مواجهة ضغوط العملة [2] الدعم المهني، ويتضمن التوجيه وتطوير المهارات والتدريب والمساعدة في معالجة المشكلات المهنية [3] المشاركة في اتخاذ القرار، وتشمل إتاحة الفرص للعاملين لإبداء الرأي والمشاركة في القرارات [6]، [7] والحوار وتقديم المقترحات

2-2-1 القيادة الداعمة

تعد لآليات التنظيمية تأثيرا في المنظمات، إذ تؤدي دورا محوريا في تشكيل اتجاهات العاملين وبناء المناخ التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي[7]، [13] وقد شهدت الأدبيات الحديثة في مجال القيادة تحولا ملحوظا من النماذج التقليدية القائمة على السلطة والسيطرة إلى نماذج قيادية ترتكز على العلاقات الإنسانية، وتركز على تنمية العاملين، وتعزيز الثقة وتقديم الدعم النفسي والمهني، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي [7] ، [13] وفي هذا السياق، حظيت القيادة الداعمة باهتمام متزايد في الدراسات المعاصرة، لما تمتلكه من قدرة على تعزيز رفاهية العاملين، وفي الوقت ذاته تحسين مستويات الفاعلية التنظيمية والأداء المؤسسي .[7] وتقيس الدراسة الجمود التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد:

1. الجمود الهيكلي ويرتبط بصعوبة تعديل الهيكل وتعدد المستويات والمركزية.
2. الجمود الإجرائي، ويتعلق بروتينية الإجراءات وكثرة الموافقات واللوائح وصعوبة تبسيطها.
3. الجمود المعرفي، ويظهر في تفضيل الأساليب التقليدية وضعف تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار ومقاومة تغيير طرق العمل.

وتستخدم [4]، [5]، [12] هذه الأبعاد بوصفها ترجمة تطبيقية لمظاهر الجمود التي تناولتها أدبيات الجمود والتغيير التنظيمي.

2-2-2 الجمود التنظيمي

يعرف الجمود التنظيمي بأنه ميل المنظمة إلى المحافظة على هياكلها وإجراءاتها وأنماط اتخاذ القرار رغم التغيرات البيئية، بما يحد من قدرتها على التكيف والابتكار. وتوضح نظرية الجمود الهيكلي أن الهياكل التنظيمية تميل إلى الاستقرار بسبب القيود والروتين وتكاليف التغيير [4]، [5]، [12] أن الجمود قد يرتبط بالموارد والروتينيات التنظيمية التي تجعل التحول أكثر صعوبة. وبالاستناد إلى هذا الإطار، يعالج البحث الحالي الجمود التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد تطبيقية الجمود الهيكلي، والجمود الإجرائي، والجمود المعرفي.

2-2-3 القيادة الداعمة والجمود التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن مركزية القرار وضعف المشاركة قد يدعمان استمرار البيروقراطية والأنماط الجامدة، في حين يمكن للقيادة الداعمة أن تعمل في الاتجاه المعاكس عبر بناء الثقة، وتوفير الدعم وإشراك العاملين، وتشجيع تبادل المعرفة والتعلم. وتدعم الأدلة الحديثة فكرة أن السلوك القيادي الداعم يرتبط بتمكين العاملين وسلوكهم الاستباقي، كما أن الأمان النفسي يهيئ بيئة تسمح بالتعبير عن المشكلات واقتراح التحسينات دون خوف من العقاب [8]، [9] وعليه، يفترض البحث أن ارتفاع مستوى القيادة الداعمة يرتبط بانخفاض مستويات الجمود التنظيمي.

3- الإطار العملي للدراسة

استنادا إلى الأساس النظري، يتضمن النموذج المفاهيمي متغيرا مستقلا هو القيادة الداعمة، ويقاس بأبعاد الدعم العاطفي والدعم المهني والمشاركة في اتخاذ القرار، ومتغيرا تابعا هو الجمود التنظيمي، ويقاس بأبعاد الجمود الهيكلي والجمود الإجرائي والجمود المعرفي. ويختبر البحث العلاقة الارتباطية والأثر بين المتغيرين في بيئة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية [14].

1-3 أدوات القياس

اعتمد البحث استبانة منظمة لقياس متغيري الدراسة. يتكون مقياس القيادة الداعمة من ثلاثة أبعاد، هي: الدعم العاطفي والدعم المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، بواقع أربع فقرات لكل بعد. ويتكون مقياس الجمود التنظيمي من ثلاثة أبعاد، هي: الجمود الهيكلي، والجمود الإجرائي، والجمود المعرفي، بواقع أربع فقرات لكل بعد، أي 24 فقرة في المقياس ككل. واستخدمت جميع الفقرات مقياس ليكرت الخماسي من (1= لا أوافق بشدة) إلى (5= أوافق بشدة). وبلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي 56 مبحوثا من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. وحللت البيانات باستخدام - SPSS- v 23.

2-3 مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، واعتمد التحليل النهائي على عينة بلغت 56 مبحوثا. وقد اتخذ البحث التصميم الوصفي التحليلي المقطعي لقياس مستويات متغيري الدراسة واختبار العلاقة والأثر بينهما.

3-3 الإسهام العلمي

المتوقع للدراسة تسهم الدراسة في اختبار العلاقة بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي في بيئة مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية، وتقدم إطارا يجمع بين نظرية المسار - الهدف، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التهديد الجمود لتفسير الكيفية التي يمكن بها للدعم القيادي والمشاركة والتعلم أن تحد من مظاهر الجمود.

4- التحليل الاحصائي للبحث (المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة)

أولا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات الاستبانة

ثانيا: معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

معامل كرونباخ ألفا = 0.791

حيث بلغت قيمه معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.791$)، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي مناسب لأداة القياس بما يدعم استخدامها في التحليل (a) الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

التفسير الاداري العام لنتائج البحث

1. اما الجمود الاجرائي فتشير نتائج البحث باستمرارية أثر اللوائح والروتين والموافقات الاستثنائية مما يتطلب ضرورة تبسيط إجراءات العمل الحالية ومراجعتها بشكل دوري لتحقيق سرعة الاستجابة وتقليل كلف التعاملات
2. في حين تشير النتائج المتعلقة للجمود الهيكلي ببقاء ظاهرة المركزية في اتخاذ القرارات وتعدد المستويات الإدارية ومن الهياكل التنظيمية، مما يتطلب ذلك الى مراجعة الصلاحيات الممنوحة بما يسرع انجاز الاعمال.
3. على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، تشير النتائج الى تحقق مستويات جيدة في الحوار وابداء الرأي والاستماع الى المقترحات، لكن الحاجة تستدعي الى توسيع عملية المشاركة في القرارات ذات الصلة المباشرة للعمل كون المشاركة الفاعلة تعمل على تقليل الفجوة بين القرار المتخذ وتنفيذه مما يعزز ثقافة التغيير لدى المشاركين.
4. فيما يخص بعد الدعم المهني فأشارت النتائج بانه الأقوى بين باقي ابعاد القيادة كونه يعكس الاهتمام الواضح من قبل الوزارة بالتدريب والتطوير لمهارات العاملين ومعالجة المشاكل المهنية في العمل، إداريا يعد مورد مهم يمكن استثماره لرفع جاهزية العاملين في تقبل التغيير والتحول الرقمي.
5. اما الدعم العاطفي، تبين النتائج الى وجود بيئة قيادية جيدة تولى اهتمام ملحوظ بالأفراد العاملين ومساندتهم بالعمل مما يقلل من التوتر التنظيمي وبناء الثقة في بيئة العمل.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	المتغير
0.83	3.82	الاهتمام المباشر بالمشاكل الوظيفية	الدعم العاطفي	القيادة الداعمة
0.83	3.77	تراعي الإدارة احتياجات العاملين	الدعم العاطفي	القيادة الداعمة
1.07	3.63	يدعم القائد مواجهة ضغوط العمل	الدعم العاطفي	القيادة الداعمة
1.16	3.88	العدالة واحترام العاملين	الدعم العاطفي	القيادة الداعمة
1.03	3.96	تشجع القيادة على تطوير المهارات	الدعم المهني	القيادة الداعمة
0.94	3.95	توفير التوجيه اللازم للعمل	الدعم المهني	القيادة الداعمة
0.91	4.11	توفير الدورات التدريبية	الدعم المهني	القيادة الداعمة
0.9	4.02	توفير الحلول للمشكلات المهنية	الدعم المهني	القيادة الداعمة
0.9	3.91	أشارك في القرارات المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة الداعمة
1.08	3.68	الأخذ بآراء الموظفين	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة الداعمة
0.88	4.02	التشجيع على الحوار والمشاركة	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة الداعمة
0.89	3.96	إتاحة الفرصة لتقديم المقترحات	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة الداعمة
1.13	3.04	تعقيدات الإجراءات داخل الهيكل	الجمود الهيكلي	الجمود التنظيمي
1.01	3.54	تعدد المستويات يعيق الإنجاز	الجمود الهيكلي	الجمود التنظيمي
1.08	3.45	صعوبة تعديل الهيكل	الجمود الهيكلي	الجمود التنظيمي
1.02	3.8	المركزية الإدارية في الصلاحيات	الجمود الهيكلي	الجمود التنظيمي
1.09	3.29	روتينية الإجراءات	الجمود الإجرائي	الجمود التنظيمي
1.01	3.68	اللوائح تستغرق وقتا يعيق الإنجاز	الجمود الإجرائي	الجمود التنظيمي
1.13	3.45	صعوبة تبسيط الإجراءات	الجمود الإجرائي	الجمود التنظيمي
1.26	3.2	المغالاة في الموافقات والاستثناءات	الجمود الإجرائي	الجمود التنظيمي
1.23	3.09	ترفض الإدارة الأفكار الجديدة	الجمود المعرفي	الجمود التنظيمي
1.15	2.95	تفضل الإدارة الأساليب التقليدية	الجمود المعرفي	الجمود التنظيمي
1.15	2.98	عدم تشجيع الابتكار والتجديد	الجمود المعرفي	الجمود التنظيمي
1.07	3.25	مقاومة التغيير في طرق	الجمود المعرفي	الجمود التنظيمي
		المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
		3.78	الدعم العاطفي	القيادة الداعمة

جدول (2) المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الداعمة والجمود المعرفي

4.01	الدعم المهني	القيادة الداعمة
3.89	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة الداعمة
3.46	الجمود الهيكلي	الجمود التنظيمي
3.41	الجمود الاجرائي	الجمود التنظيمي
3.07	الجمود المعرفي	الجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبانة ونتائج التحليل الإحصائي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

أولا: معامل ارتباط بيرسون:

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي

المتغير	قيمة R	مستوى الدلالة Sig
القيادة الداعمة × الجمود التنظيمي	0.321-	0.016

1. العلاقة سالبة، أي كلما ارتفع مستوى القيادة الداعمة انخفض مستوى الجمود التنظيمي.
2. قيمة Sig = 0.016 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائيا.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

نتائج نموذج الانحدار

جدول (4): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي

المؤشر	القيمة
معامل الانحدار (Beta/B)	0.321-
معامل الارتباط (R)	0.321-
معامل التحديد (R^2)	10.3
قيمة Sig	0.016

1. تشير قيمة معامل الانحدار المعياري السالبة ($\beta = 0.321 -$) إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الداعمة يرتبط بانخفاض مستوى الجمود التنظيمي.
2. ولأن مستوى الدلالة $0.016 < 0.05$ فإن هذا الأثر يعد ذا دلالة إحصائية.

أظهرت نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي (sig, r= 0.016 = -0.321)، كما بلغ معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.321 -$ في حين بلغ معامل التحديد (2R= 0.103)، أي أن القيادة الداعمة تفسر نحو 10.3% من التباين في الجمود التنظيمي، بينما يرتبط الجزء المتبقي بعوامل أخرى خارج النموذج الحالي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الدعم القيادي يمثل عاملا مهما، لكنه ليس العامل الوحيد المفسر للجمود التنظيمي في الوزارة.

ثالثا: ملخص نموذج الانحدار Model Summary

جدول (5) ملخص نموذج الانحدار

المؤشر	القيمة
R	0.321
R Square	10.3
Adjusted R^2	0.87
عدد المشاهدات	56

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta= 0.321) وهي قيمة سالبة تشير إلى أن زيادة مستوى القيادة الداعمة ترتبط بانخفاض مستوى الجمود التنظيمي. كما بلغت قيمة (t= 2.490) عند مستوى دلالة (sig= 0.016)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا الأثر. أما قيمة (R= 0.321) في ملخص النموذج فتمثل قوة الارتباط من حيث المقدار، في حين يوضح معامل Beta السالب اتجاه الأثر.

بناء على النتائج السابقة:

تقبل الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على:
يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

5. الاستنتاجات

1. ظهور ارتفاع نسبي في مستوى القيادة الداعمة لدى وزارة التعليم العراقية حيث حقق الدعم المهني اقوى ابعادها وذلك بسبب الممارسات الداعمة للوزارة في عمليات التدريب والتطوير ومعالجة مشاكل العمل.
2. حقق الجمود التنظيمي مستويات متوسطة في نتائج البحث على ظهور بعض المظاهر الاجرائية والهيكلية مقارنة بالمظاهر المعرفية. مما يشير الى المركزية في اتخاذ القرارات وتعدد الإجراءات والروتين في التعاملات مما يمثل ضرورة ملحة في القسمين الإداري للبحث.
3. تتمتع أدوات الدراسة بالثبات والاتساق الداخلي مما يدعم استخدامها لقياس متغيرات وابعاد البحث.
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والجمود التنظيمي، بما يعني أن تحسن ممارسات الدعم القيادي يترافق مع انخفاض مظاهر الجمود.
5. أكدت نتائج التحليل الاحصائي للانحدار الخطي وجود علاقة أثر سلبية للقيادة الداعمة في الجمود التنظيمي.

6. التوصيات

1. العمل على تعزيز مستويات القيادة الداعمة عبر التشجيع المستمر للقيادات الإدارية في تقديم الدعم المهني والعاطفي للأفراد العاملين في المؤسسة.
2. توسيع وتطوير برامج التدريب المهني لرفع جاهزية الافراد في تقبل التغيير.
3. تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ولا سيما القرارات المرتبطة مباشرة بأعمالهم، بما يزيد جودة التنفيذ ويعزز تقبل التغيير.
4. تقليل مظاهر الجمود الهيكلي عبر تطوير الهيكل التنظيمي للعمل ولكافة المستويات الإدارية مما يمنحها مرونة أكبر لأداء الاعمال المناطة بها.
5. العمل على تبسيط بعظ الإجراءات الإدارية وتحديثها بشكل مستمر لتحسين الكفاءة في الإنجاز.
6. نشر ثقافة التغيير والتعلم وتبادل الخبرات والمعرفة لتعزيز الابتكار والحد من ظاهرة الجمود المعرفي.

المصادر

[1] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis- Into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press.

[2] Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2022). Organizational resilience: A review and future research agenda. Journal of Management, 48(6), 1487-1517. https://doi.org/10.1177/01492063211056880

[3] OECD. (2023). Government at a glance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en

[4] Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149-164. https://doi.org/10.2307/2095567

[5] Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. Academy of Management Journal, 48(5), 741-763. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803920.

[6] House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, 7(3), 323-352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-

[7] Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.

[8] Peng, J., Zhang, G., Wang, Z., & Chen, Y. (2024). Supportive leadership and employee proactive behavior: The mediating roles of psychological empowerment and knowledge sharing. Frontiers in Psychology, 15, Article 1328456.

[9] Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (2023). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. Work, 74(4), 1331-1352. https://doi.org/10.3233/WOR-210063

[10] Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

[11] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

[12] Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501- 524. https://doi.org/10.2307/2392337

[13] Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.

[14] UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education—A tool on whose terms? UNESCO Publishing.