مجلة آفاق علمية ISSN: 1112-9336
المجلد: 17 العدد: 01 السنة 2025 ص 15 - 33

تاريخ الإرسال: 2023/02/08 تاريخ القبول: 2025/02/13
تاريخ النشر: 2025/04/30

دور أنماط القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي

The role of leadership patterns in the success of organizational change

لبيض ليندة[1]
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الجزائر)،
[1]l.labiod@centre-univ-mila.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى الاستدلال على دور القيادة كعملية اجتماعية وتنظيمية ضرورية لبناء المنظمات وتحقيق أهدافها وتأكيد فعاليتها، وإسهامها في تفعيل التغيير التنظيمي الذي يسمح بتطورها ويضمن استقرارها من خلال التعرف على نوع القيادة السائدة ودور الصفات الشخصية والمهنية في تفعيل التغيير التنظيمي، وهذا عن طريق تطبيق المنهج الوصفي مستخدمين الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات اللازمة للدراسة موزعة على عدد من الأساتذة في تخصصات مختلفة لنستنتج أهمية النمط الديمقراطي ودور إستراتيجية التكوين والتدريب والصفات المهنية والأخلاقية للقائد داخل المنظمة في إحداث التغيير الناجح والإيجابي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي، التغيير التنظيمي.

Abstract:

This field study aims to infer the role of leadership as a social and organizational process, necessary for building

organizations, achieving their goals and enhancing their effectiveness, and its contribution to implementing organizational change, which allows its development and ensures its stability, by identifying the prevailing type of leadership and the role of personal and professional qualities in implementing organizational change, through Apply the descriptive approach using the questionnaire as a basic tool for collecting the data necessary for the study distributed among a number of professors in different specializations, to conclude the importance of the bureaucratic style, the role of the formation and training strategy and the professional and ethical qualities of the leader within the organization in making successful and positive change

Keywords: Leadership, Leadership style, Regulatory change.

لبيض ليندة، L.LABIOD@CENTRE-UNIV-MILA.DZ

1. مقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والإنسانية والعملية، ليصبح الإنسان الأساس في عملية التغيير والتطوير بالنسبة لكل المنظمات وإداراتها بما يضمن تطوير حياته المهنية وتوظيف إمكاناته وعلاقاته بالآخرين. بقيادة سلطة قادرة على التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف، اتخاذ القرار والإشراف الإداري بما يضمن عمليتي التعاون والتضامن اللازمتان لاستمرار التنظيم وتوازنه، لأنها علاقة قائمة بين الرئيس والمرؤوس والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه لتنصهر من خلالها كافة المفاهيم والإستراتيجيات الإدارية فتدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل. (العقلا

،2019،ص267) وهذا ما أدى إلى تعدد الأنماط القيادية التي تتفنن وتسعى جميعها إلى محاولة الإبقاء على التنظيم وتطويره بالرغم من الإختلافات الواضحة في الأساليب وطرق التطبيق لكل نمط، فظهرت القيادة الإستبدادية والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية ...الخ، ليحظى بعضها بالقبول لأنها تنجح في تحقيق أهداف المنظمة والأخرى بالرفض لعدم تقبلها خاصة في أساليب التسيير، وفي كثير من الأحيان يتبنى القائد نمط أو نمطين في التعبير عن سلطته الرسمية مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة عبر سلوكيات متكررة لفترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه،لأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين (النصر، 2009،ص121) وهذا ما زاد في صعوبة المهام الإدارية للمنظمات ومحاولتها لتحقيق الاستقرار التنظيمي، لتصبح أنماط القيادة وسيلة للتغيير وهدفا له في نفس الوقت، خاصة في المؤسسات الأكاديمية كمؤسسات التعليم العالي أين تكون مجالا لصناعة الأفكار والتأثير في المجتمع بها وهذا ما نورده في هاته الدراسة من خلال اتخاذ الأساتذة كمبحوثين في التعبير وتبيان دور القيادة وأنماطها المتعددة الأساليب والمصادر في إحداث التغيير التنظيمي الإيجابي الذي يزيد من عمر المنظمة ولا ينقص من وزنها داخل النسق الاجتماعي.

منطلقين من التساؤل الرئيسي التالي:هل تساهم أنماط القيادة في تفعيل استراتجيات التغيير التنظيمي وإنجاحه؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

– ما هو نوع القيادة الأكثر شيوعا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف ميلة؟

– ما هي المنهجية المعتمدة في إعداد و صناعة القادة المؤهلين لإحداث التغيير؟

– ما هي استراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة لتحسين الأداء والفعالية داخل المركز؟.

1-2- أهداف الدراسة:

نهدف عبر هذه الدراسة إلى:

– الكشف عن نمط القيادة المطبق من حيث أساليب العمل و أجواء العمل.

– الكشف عن إستراتيجية المنظمة في صناعة القائد الفعال والبرامج المعتمدة في ذلك.

– تسليط الضوء على مراحل العملية القيادية والتي تظهر في البناء الإستراتيجي للمنظمة وما تخلفه على السلوك التنظيمي بما يساعد في تحقيق أهدافها وبقائها.

– الكشف عن خصائص التغيير التنظيمي الناجح الذي يزيد من عمر المنظمة ويضمن استمرارها.

2. الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي استندنا عليها في طرح وفهم موضوع الدراسة نذكر:

– دراسة قاسم شاهين(2009) بعنوان أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية بالعراق.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها من خلال التركيز على أكثر الأنماط القيادية قبولا وهو القيادة التبادلية وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات والمتمثلة في قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير وأخيرا التوجه الإستراتيجي والقرار.استخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية والاستبيان قدر عددها ب 454 استمارة موزعة على 31 دائرة حكومية خلال سنة 2008 من نتائج الدراسة:أن هناك طرائق لتنشيط القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة،والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة الحكوميين

للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها (شاهين، 2009).

– دراسة سامي عبد العزيز(2013) عامر بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرها.

من بين أهداف الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي،سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية)، وكان مجال الدراسة الميداني متمثلا في المدراس الحكومية بتوزيع استبيان على عينة من المديرين بمحافظات غزة والبالغ عددهم ب 134 مديرا باستخدام المنهج الوصفي تم التوصل إلى النتائج التالية:

– يعتبر النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المدارس التعليمية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى المؤهل العلمي،المستوى التعليمي والمنطقة التعليمية،بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي للذكور. (عامر، 2013)

– دراسة سامية دريوش (2012) بعنوان تأثير أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية.

من أهداف هذه الدراسة التعرف على خصائص وأنواع القيادة الإدارية والوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية مع إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة باستخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية ليتمثل مجتمع الدراسة في القادة الإداريين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ومن نتائج الدراسة: لا توجد فروق ذات

دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لعينة القادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة. ويعتبر النمط الديمقراطي هو النمط المدعم للإبداع لدى الموارد البشرية. وتوجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية. (دريوش، 2012)

سوف نحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي بتغطية محاور الموضوع من الناحية المعرفية مرورا بالمحاور التالية:

3. القيادة وأهميتها كظاهرة اجتماعية وتنظيمية

القيادة ظاهرة اجتماعية واكبت المجتمعات منذ نشوئها لتنظم العلاقات بين الناس وهي من وسائل تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

3-1 مفهوم القيادة:

إن لمصطلح القيادة أكثر من تعريف منها ما يحدده بذكر القدرات والسمات الشخصية لهذا القائد، ومنها ما يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص بالجماعة ومن هاته التعاريف:

– القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أوفي سلوكهم ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وتحقيق هدف مرغوب. (أحمد،2012،ص15)

من خلال التعريف تبدوا عملية التأثير في:

– حث الأفراد وتحفيزهم على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه.

– وسائل الإقناع المتنوعة التي يستخدمها القائد في استمالة مرؤوسيه وتدعيم صلة التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

– القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم لانجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو

لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد، أما في المنزل عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، و متى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد، النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما. (المقصود، 2011،ص11)

يدل التعريف على أن القيادة هي القدرة التي يستأ ثر بها الفرد على تابعيه أو مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم بما يساعد في تحقيق أهداف الجماعة.

– القيادة هي وظيفة من وظائف إدارة الأعمال فهي مجموع الإرشادات والنصائح الأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التحكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء الإداري السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع. (العنزي،2016،ص ص 434–435)

يشير التعريف إلى أن القيادة هي عملية إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات.

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي "محور الاتصال والتواصل بين الرئيس ومرؤوسيه الأمر الذي ينعكس على دافعيتهم ورضاهم عن العمل واتجاهاتهم النفسية، مما يؤكد أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أساس العملية القيادية من حيث التأثير والأساليب المتبعة في تنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية وتشجيعها على العمل والتعاون".

3–2– تعريف النمط القيادي:

يدل النمط على طريقة العمل والسلوك التي تتكرر من الفرد وتميزه عن غيره أما النمط القيادي فهو"مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيرها على الآخرين باتجاه أهداف المنظمة" (فهمي،2009،ص364)

يدل التعريف على أن النمط القيادي هو كل ما يميز القائد سلوكيا أو فكريا بما يساعده في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

–النمط القيادي هو نظام التسيير في المنظمة ويختلف من منظمة لأخرى فالنمط القيادي في المؤسسات الأمنية يختلف عنه في المنظمات الاقتصادية والاجتماعية مرتبطا أكثر بأساليب التسيير التي تخضع لثنائيتي الحرية والإجبار في الممارسة السلطوية. (Eacott, 2015,p3)

التعريف الإجرائي:

"إن الأنماط القيادية هي أنظمة مختلفة أو مستويات تفكير يتبناها القادة لتنمية منظماتهم ويمكن لهم الانتقال من نمط إلى آخر، حسب نضج وتطور المنظمة التي يسهرون على تسييرها،وتختلف الأنماط حسب الأهداف العامة للمنظمة والصفات الشخصية والمهنية للقائد".

4.استراتيجيات التغيير التنظيمي وارتباطها ببعدي الإقناع والأمر

4–1– مفهوم التغيير التنظيمي:

تهتم المؤسسات في وقتنا الحاضر بعملية التغيير وذلك استجابة لمتطلبات التطور بالنسبة لأي منظمة بهدف تحسين الأداء والفعالية من هنا بات من الضروري تسليط الضوء على هذا المصطلح وتحديد مفهومه:

التعريف الأول:"عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة

ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصور أفضل" (حمود، 2007، ص369)

يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو التحول من مرحلة إلى أخرى تختلف في المعطيات الأساسية للتحديث من زمان ومكان وشروط العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الثاني:" التغيير التنظيمي يعتبر تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية" (العميان، 2008،ص343)

يؤكد التعريف السابق على أن التغيير التنظيمي حركة انتقال ليس في سياسات التسيير فقط بل حتى في أداء العاملين ومستواهم بما يتماشى وأساسيات التغيير التي تتطلبها المنظمة .

–التغيير التنظيمي هو حتمية للتطور والتغير في نظام القيادة في منظمات الأعمال يتم بطريقة منظمة ومنطقية حتى لا تكون له نتائج سلبية على المنظمة. (Eacott ,2017,p6).

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو " تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ".

4-2- خطوات تخطيط وتطبيق التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أولها الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير. ثم اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير والحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا، التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى

التطبيق. والخطوة الأخيرة التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير. (دودين ،2020،ص37)

إن المراحل السابقة تؤكد أن التغيير التنظيمي عملية منظمة وهادفة تساعد في نجاحها الكثير من العوامل كالجانب النفسي للفرد، وقد يأتي استجابة لضغوط خارجية أو كحل لمشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.

4. الإجراءات المنهجية

يقوم كل بحث علمي على اعتماد مجموعة من الأدوات العلمية التي يتبعها الباحث في طريقه للإيجاد إجابات منطقية واقعية ويكون ذلك بتطبيق أساليب منهجية سليمة وتتمثل هذه الخطوات في:

4-1- المنهج:

اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة المتغيرات الأساسية للدراسة من خلال وصفها بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تساعد في تفسير العلاقة بينها، من خلال الوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر المحيطة والتحليل الكيفي لها.

4-2-المجتمع الأصلي للدراسة:

أجريت الدراسة بالمركز الجامعي ميلة وتحديدا شملت مجموعة من الأساتذة ونظرا لخصوصية الوضع الصحي الذي فرض على الجميع، منعنا من الاتصال بالهيئات المعنية للحصول على العدد بالضبط لمجتمع البحث ولم نستطيع الحصول الكترونيا على الإحصائيات المعبرة عن العدد الإجمالي، فاعتمدنا على ما يمكن تجميعه من مفردات، وهذا كان من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث.

4-3-العينة:

إن محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي ساقتنا إلى التركيز على مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ممثلة في عينة قصدية جمعت بين أساتذتها من تخصصات مختلفة ليتم التواصل معهم والاتصال وجمع المعلومات إلكترونيا معتمدين على العلاقات المهنية والشخصية ليقدر العدد الإجمالي للعينة المدروسة (60) مفردة بحث. لتشترك مفردات العينة في جملة من الخصائص أهمها طبيعة العمل وتساوي ساعات العمل ووحدة القوانين التنظيمية التي تحكم أدائهم داخل المركز.

5-3-أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان:

اعتمدنا في جمع المادة اللازمة للتحليل والتفسير على الاستبيان الذي ضم (25) سؤالا موزعين على ثلاثة محاور مرتبطة في صياغتها بتساؤلات الدراسة.

المحور الأول: يعبر عن خصائص العينة ويضم (03) أسئلة.

المحور الثاني: أنواع القيادة الأكثر شيوعا في المركز الجامعي وضم (07) أسئلة.

المحور الثالث: المنهجية المعتمدة في إعداد و صناعة القادة المؤهلين لإحداث التغيير وضم (08) أسئلة.

المحور الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة لتحسين الأداء والفعالية داخل المركز وضم (07) أسئلة.

بعد صياغة الاستمارة تم تحكيمها على عدد من الأستاذة من مختلف التخصصات لتعديلها وفقا للمعطيات الميدانية والعلمية التي يقترحونها ليتم في الأخير صياغتها في شكلها النهائي ليتم توزيعها واسترجاعها إلكترونيا.

5. النتائج ومناقشتها

5-1-النتائج الخاصة بالمحور الأول:

اختلفت مفردات العينة المدروسة في خصائصها لتعكس الاختلاف في تفسير أبعاد الموضوع محل الدراسة.

– تغلبت فئة المستجوبين الذكور على فئة الأساتذة إناث بنسبة 60% لتعبر عن النسبة الأعلى وهذا الاختلاف يدل على أن آثار ومفهوم القيادة و مساهمتهما في إحداث التغيير يختلف بين الجنسين وهذا ما نلمسه من خلال الإجابات. أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فأغلب المبحوثين بلغت خبرتهم المهنية بين 6–11 سنة ووردت بنسبة 52.5 % مما يعطي أفقا في الإجابات وتميزا في الآراء بحكم سنوات العمل متبوعا بفئة ثانية بلغت مدة عملهم 12 سنة فما فوق ممثلين بنسبة 20% وهذا يدل على قوة الاحتكاك الوظيفي بين أغلبية الأساتذة والقيادة المسيرة لعملهم.

– وفقا للمتغير الثالث والمتمثل في التخصص العلمي تنوعت مفردات العينة بين ثلاث اختصاصات أولها تخصص علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ممثلا بنسبة61.67 % وهذا راجع لقوة التفاعل مع معطيات البحث والرد على الاستبيانات محل الدراسة،متبوعا بتخصص الإعلام الآلي والذي ورد بنسبة 23.33 % وأخيرا تخصص الأدب بنسبة 15%.

5–2– المعطيات الميدانية الخاصة بالمحور الثاني:

إن المنظمة تستخدم مجموعة من الوسائل التي تساعدها في إيصال المعلومات وزيادة نسبة تجاوب الأساتذة والعاملين مع قراراتها وأولى هذه الوسائل التعليمات المكتوبة والشفوية والتي وردت بنسبة (50%) والتي تكون في أغلبية الأوقات إعلانات مكتوبة أو إلكترونية،لتأتي في المرتبة الثانية الأوامر المباشرة من القائد المباشر بنسبة (35%) والتي تكون في كثير من الأحيان عملية أكثر منها شخصية،لنجد احتمال النصائح في المرتبة الأخيرة والوارد بنسبة (15%) وهذا لكون المجال والعلاقات المهنية طاغية أكثر على العلاقات الشخصية.كما يعمل نمط

القيادة السائد على تحقيق الأهداف التنظيمية بالدرجة الأولى وهذا ما دل عليه (32) أستاذا بنسبة (53.33%) لأن تحقيق الأهداف يعتبر من الدعائم الأساسية أصلا لقيام المنظمة وأدائها لخدماتها التي أسست لأجلها،مع التركيز على الجزاء الإيجابي من تنويه بأعمال مميزة لبعض الأساتذة واجتهاداتهم لدعم المركز، وفي المقابل الجزاء السلبي المجسد في أغلب الأوقات في شكل استفسارات بنسبة (30%)،ليأتي ما يعادل (16.67%) التركيز على توجيه الطاقات البشرية والاهتمام بها وإمكاناتها.

إن العامل الأساسي الأكثر تأثيرا في نمط القيادة المسير للمركز هو حجم المنظمة سواء من الناحية البشرية أو المادية وكثرة متطلباتها ومهامها وهذا ما ورد بنسبة (71.67%)،وهذا ما يجعل أي قيادة تتسم بخاصية من الخصائص الثلاث الدالة والمتمثلة في الديمقراطية والدكتاتورية والفوضوية،ليأتي في المرتبة الثانية التعليمات والأوامر بنسبة (28.33%) فبعد السيطرة على الجانب الهيكلي للمركز تأتي مرحلة التنظيم والتنسيق عبر التعليمات المسندة والواجبة التطبيق. هذا ويهتم النمط القيادي بالعلاقات المهنية التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة (76.67%) لأن الجميع متواجد في بيئة عمالية يتم التفاعل فيها وفقا للأهداف المنظمة لسير العمل في المركز لتقل العلاقات الشخصية في إطار الاحتكاك اليومي لتكون خارج ساعات العمل الرسمية.

أكد (55%) من أفراد العينة أن سلطة صناعة القرار ترجع إلى القائد بالمشاركة مع الرؤساء التنفيذيين للتشاور ودراسة أبعاد المواضيع قبل صياغة قراراتها، لينفرد القائد وحده في اتخاذ ما هو مناسب في بعض الأمور الخاصة بمعدل (45%).

5-3- المعطيات الميدانية الخاصة بالمحور الثالث:

-يعد أسلوب الحوار والمشاركة في تسيير أمور المركز من أكثر الأساليب التي يعتمدها القائد في المركز وقد ورد هذا بنسبة (76.67%) وهذا لكسب ثقة العاملين

من أساتذة وموظفين وتحسيسهم بالانتماء الزائد بفتح باب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المركز، ليقل احتمال ممارسة أسلوب الجبر والإلزام والوارد بنسبة(23.33%) والذي يظهر عند البعض في تدريس بعض المقاييس الغير محببة مثلا أو ساعات عمل تختلف ووقتهم.....الخ،أو الحث على الالتزام بالقواعد التنظيمية كمواقيت الدخول والانصراف بالنسبة للعمال.

هذا وقد اعتبر (61.67 %) من النسبة العامة أن القائد في المركز يستمد قوته من خلال مركزه في المنظمة والمكانة المميزة التي تمنحه مركزا اجتماعيا مميزا وسط المركز وخارجه، لتظهر فيما بعد مهاراته طاقاته في صناعة القيادة الإيجابية التي تجمع بين جميع الفاعلين في المؤسسة. وكما أن لصفات القائد أهمية في تسيير المركز نجد أن (78.33%) أكدوا أن القائد المسير يتمتع بأحد الصفات الشخصية الكارزمية وهي الإيمان بالذات فصنع النجاح لا يكون إلا بالإيمان به أولا،ويأتي تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى والتي أكدها المستجوبين بأنها من الصفات التنظيمية الأكثر أهمية بنسبة (58.33%) مع تأكيد روح الإبداع بنسبة (28.33%) لندرك أن القيادة السائدة تعطي أولوية للسير بالمركز في طريق التطور والتميز .

-شكلت الاقتطاعات من الرواتب الأسلوب الأكثر انتشارا في تطبيق الجزاء المهني في حالات الغياب أو القصور في أداء المهام في رأي (29) مبحوثا،لتحتل الترقيات الوظيفية المركز الأخير لأنها في الغالب تكون ترقيات مقررة بزمن الخدمة، كما يعتمد القائد على عاملين أساسيين في عملية إسناد المهام وهما درجة الثقة ضمانا للولاء للنمط القيادي والتأكيد على الخبرة العملية والتقدير العلمي للمعنيين بنسبة (56.67%) من النسبة الكلية.

5-4 المعطيات الميدانية الخاصة بالمحور الرابع:

– يعد تحقيق الأهداف بصورة أفضل طموح المركز في إحداث التغيير بالدرجة الأولى بنسبة (48.33%) حتى يستطيع مسايرة التغيرات الداخلية والخارجية أي معاملاته مع البيئة الاجتماعية والتي تتبلور في إنجاح الدور التعليمي للطلبة والمهني للأساتذة والوظيفي للإداريين، وحتى يكون التغيير ايجابي ووظيفي يدعم من قيمة المركز يعتمد القادة على تجسيد عاملي التكوين والتدريب بنسبة (56.67%) لأنهما أساس تكوين مورد بشري مؤهل ومتقبل لعملية التغيير مع التركيز على التوعية وتبيان فوائد التغيير التنظيمي حتى تتضح الصورة في ذهن المساهمين في العملية التنظيمية.

من الدعائم الضرورية لنجاح التغيير التنظيمي أكد جل أفراد العينة على عاملي الخبرة والمستوى التعليمي بنسبتين متتابعتين (48.33%) و(31.67%) لأنهما يمهدان ويسهلان عملية التواصل والإقناع بين القيادة وباقي أفراد المركز،مع تحلي إدارة التنظيم الفعالة الشرعية القانونية والاجتماعية التي تحدد الحقوق والواجبات المهنية والاجتماعية التي تخدم المركز والمجتمع بنسبة (43.33%)، كذلك توافق عملية التغيير مع الإمكانات المتاحة المادية والبشرية حتى تجدي عملية الإصلاح التي يصبوا إليها القائمين على السلطة القيادية وتنال القبول والدعم من باقي الفئات، لكن ومع أهمية كل ما سبق حول نجاح التغيير التنظيمي داخل المركز تقف عوائق كبيرة دون قيام العملية أو حتى التفكير فيها أهمها تعارض المصالح والممثل عنه نسبة (71.67%) من أفراد العينة نظرا لاختلاف الأهداف وارتباطها بالمصالح الشخصية أكثر من المصلحة العامة للمركز.

6. الخاتمة

تشير نتائج الدراسة إلى أن التغيير من الضروريات الأساسية للحياة فمن غير الصواب الاعتقاد بأنه يهدد الاستقرار، والمنظمة الناجحة هي التي تعتمد على أسس

علمية وعملية، ومهارات مختلفة أساسها القيادة الناجحة والنمط القيادي الإيجابي الذي يتخذ من تحفيز العاملين والتأكيد على مهارات التواصل أساسا له في إطار خطة زمنية مدروسة ومقسمة حسب أولويات ومراحل التغيير،لنصل إلى إجابة مؤكدة بأن أنماط القيادة تساهم فعلا في إحداث التغيير التنظيمي وإنجاحه وتفعيل استراتيجياته وفي التالي توضيح لنتائج الدراسة والمرتبطة بكل بعد على حدى.

النتائج المعبرة عن التساؤل الأول:

–يعتمد المركز على النمط القيادي الديمقراطي البعيد كليا عن النمط الفوضوي والمتجنب للنمط القيادي السلطوي الذي يقوم على مراحل أساسية في التطبيق متمثلة في تحديد أهداف، تحديد الطرائق والأساليب، تحديد الأهداف الطويلة المدى والقصيرة، تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة مع فتح باب الإبداع والتطوير والإنجاز للعمال ليتوافق هذا مع نتائج دراستي سامي عبد العزيز و سامية دريوش أين تم التأكيد على نجاعة النمط الديمقراطي في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وهذا ما توضحه النتائج الواردة:

– للقيادة دور كبير في تحسين أو تقليص أداء الأساتذة التعليمي والأداء المهني للعاملين، فكما تستطيع أن تكون المحفز للعمل والإبداع تستطيع كذلك أن تكون المثبط للعملية المهنية والإنتاجية وهذا يدل على أهمية التواجد الإيجابي للقيادة في المنظمة. كما يساعد نمط القيادة في مؤسستكم على تنظيم العلاقات بين العاملين من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات اتجاه العمل واتجاه بعضهم البعض كقوى منتجة. من الوسائل التي تعتمدها السلطة القيادية في تحقيق أهدافها التعليمات الشفوية أو المكتوبة في نقل المعلومة والتفاعل وفقا لها حتى تكون لعملية الاتصال قيمة ومعنى فعلي يدعم من توضيح القواعد المهنية للجميع.

– يركز نمط القيادة في المركز على تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا مرتبط بطبيعة التأسيس الفعلي وفقا لاحتياجات الأفراد والمجتمع. ويعد عامل كبر المنظمة أو صغرها من أكثر العوامل تأثيرا في نمط القيادة والسلطة الرسمية لاختلاف الموارد والإمكانات والاحتياجات والتي يجد القائد نفسه ملزما بتنفيذها أو تلبية الجزء الأكبر منها . يدعم النمط القيادي في المركز العلاقات التنظيمية بالدرجة الأولى سعيا إلى تحقيق أهداف المركز وتماشيا مع متطلبات العمل.

– ترجع سلطة صناعة القرار في المركز إلى القائد والرؤساء التنفيذيين وهذا يدل على الديمقراطية في تسيير أمور المركز ومراعاة اهتمامات وأراء المساعدين لما فيه مصلحة للجميع إدارة وأساتذة وسلطة قيادية.

النتائج الدالة على التساؤل الثاني:

للقائد صفات شخصية ومهنية ايجابية تؤهله لقيادة التغيير وإنجاحه وهذا ما أكده قاسم شاهين في دراسته وهذا ما بينته النتائج التالية:

– يعتمد النمط القيادي في كثير من الأحيان على أسلوب الحوار والمناقشة ضمانا لحرية الرأي في جميع أمور المركز، وتعد مكانة القائد داخل المركز من العوامل الرئيسية التي تصنع قوته لأنها تمنحه تميزا داخليا وإثباتا للوجود خارجيا. فالإيمان بالذات والتواضع قولا وعملا والعمل على تحقيق الأهداف من الصفات الكاريزمية والشخصية والتنظيمية الموجهة للقائد في عمله.

– من أكثر أساليب الجزاء التي يستخدمها القائد هي أسلوب الاقتطاعات من الرواتب بعد إسناد استفسارات يتم الرد عليها كتابيا. كما يسند القائد المهام إلى الأشخاص حسب درجة الثقة فيهم شرط أن يكونوا مؤهلين عمليا وعلميا.

يعتمد المركز على إستراتيجية التكوين والتدريب في إحداث التغيير التنظيمي وهذا ما دلت عليه النتائج التالية:

– يساعد التغيير التنظيمي أكثر على تحقيق أهداف المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة للمركز وتعزيز أدائه ومكانته الخارجية في المجتمع. فمن الموارد الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي الموارد المادية فعند توفر رأس المال اللازم للقيام بالعملية وضمان نجاحها بتوفير متطلباته لتحقيق الاستجابة المطلوبة وحتى لا يكون تغييرا عشوائيا. وضمن الأساليب لإحداث التغيير التنظيمي هو التكوين والتدريب حتى يعطي القادة قيمة للأفراد الموجودين في المركز وتزكية دورهم بتكوينهم وتطوير مهاراتهم حول استراتيجيات التغيير ، لذلك يقوم المركز بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي عل تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية مثلا التكوين لتدعيم تقنية التعليم عن بعد.يتأثر القيام بعملية التغيير التنظيمي بالخبرة التي يمتلكها القائد والذي يجب أن يكون قادرا على السيطرة على جميع تبعات هذه العملية والتعامل مع جميع المشكلات التي تتوافق وعملية الإنجاز والتطوير.

– تتصف إدارة التغيير التنظيمي بالشرعية القانونية والاجتماعية كضمانات أساسية لأداء الأدوار والمهام في المركز. ومن المعوقات الرئيسية للتغيير التنظيمي التعارض مع المصالح فأينما كان هناك اتفاق بين العنصرين نجحت العملية والعكس صحيح.

المراجع:

1– أحمد يوسف دودين. (2020). التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي. الأردن: دار اليازوري.

2– خليل الشماع وخضير كاضم حمود. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار الميسرو للنشر والتوزسع.

3– رشوان سيد أحمد. (2012). القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

4- شدريوش شهناز. (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية.رسالة ماجستير. تخصص تسيير موارد بشرية. الجزائر: جامعة قسنطينة.

5- فريد فهمي. (2009). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

6- محمد عبد المقصود. (2011). القيادة الإدارية. دب: مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع.

7- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

8- محمد فراج علي العقلا. (2019). أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة .

9- مدحت محمد أبو النصر. (2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

10- قاسم شاهين. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. أطروحة دكتوراه. العراق: كلية الإدراة والإقتصاد جامعة البصرة.

11- سامي عبد العزيز عامر. (2013) . الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير. غزة: كلية التربية قسم أصول التربية الجعة الإسلامية.

12- Eacott, s. (2015). Educational Leadership Relationally A Theory and Methodology for Educational Leadership, Management and Administration. Australia: SensePublishers.

13- Scott Eacott .(2017) .Beyond Leadership A Relational Approach to Organizational Theory in Education .Australia: SensePublishers