



دور القيادة الموزعة في تعزيز الانتماء التنظيمي -- دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في مديرية تربية الكوفة - النجف الاشرف

The role distributed leadership in enhancing organizational
affiliation- An analytical study of the opinions of a sample of teaching
staff in the Directorate of Education of Kufa – Najaf

أ.م.د. رافد حميد عباس الحدراوي
Asst. Pr.Dr.Rafid H. Abbas Alhadrawi.
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
University of Kufa/faculty of
Administration & Economics of Kufa
rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq
07830962037

الباحث/ رياض جواد محمد الزرفي
riad.jawad mohammed Alzarfi
مديرية تربية الكوفة
Directorate of Education
riad.alzarfi@student.uokufa.edu.iq
07809787947

المستخلص

الهدف من البحث الحالي هو التعرف على القيادة الموزعة ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي في مديرية تربية الكوفة، إذ استخدم الباحثان متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل القيادة الموزعة والمتمثلة ب(الرؤية والرسالة وهدف المنظمة، ثقافة المنظمة، ممارسة القيادة)، أما المتغير التابع هو الانتماء التنظيمي وابعاده (الالتزام التنظيمي، الهوية، الولاء التنظيمي، الجماعة، ديمقراطية مكان العمل) لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث الخاصة بالارتباط والتأثير، إذ استخدم في البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث اذ تم توزيع (334) استمارة استبيان على الملاكات التدريسية في المدارس المتوسطة والاعدادية التابعة الى مديرية تربية الكوفة، من اصل المجتمع البالغ(2254) تدريسيًا، وتم استلام (325) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، واستعمل عدد من الأدوات والاساليب الاحصائية لتحليل الجانب العملي للبحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط، وقد توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات لعل أهمها أن التركيز على نمط القيادة الموزعة من شأنه أن يعزز من الانتماء التنظيمي، فضلًا عن التوصل الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ينبغي من القيادات في المنظمات أن يكونوا ملهمين للمرؤوسين



للتخلص من الإشكاليات التي تحصل في مكان العمل عبر انعكاس افكارهم واقوالهم وعودهم في أقوالهم لكي يتضح بشكل لا يحتمل اللبس انهم مخلصين بشكل جدي لا بالكلام فحسب والذي من شأنه ان يعزز الانتماء التنظيمي.

المصطلحات الرئيسية: القيادة الموزعة، الانتماء التنظيمي، مديرية تربية الكوفة.

Abstract

The aim of the current research is to identify distributed leadership and its role in enhancing organizational affiliation in the Directorate of Education of Kufa. And its dimensions (organizational commitment, identity, organizational loyalty, group, workplace democracy) to reflect those variables the nature of the research hypotheses of correlation and influence, as the research used the questionnaire as a main tool for collecting research data, as (334) questionnaires were distributed to the teaching staff in schools The intermediate and middle schools affiliated to the Directorate of Education of Kufa, out of the total population of (2254) teachers, were received (325) valid forms for statistical analysis, and a number of tools and statistical methods were used to analyze the practical aspect of the research such as the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and simple regression coefficient. The research reached a number of conclusions, perhaps the most important of which is that focusing on the distributed leadership style would enhance organizational affiliation, as well as About reaching a set of recommendations, the most important of which was that the leaders in the organizations should be inspiring the subordinates to get rid of the problems that occur in the workplace by reflecting their thoughts, sayings and promises in their words so that it becomes clear in an unambiguous way that they are sincerely sincere, not only in words, which would Promotes organizational affiliation.

key words: distributed leadership, organizational affiliation, Kufa Education Directorate.



المحور الأول الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة يشكل الانتماء التنظيمي عنصراً ذات أهمية بالغة في عمل المنظمات إذ يسهم في انخفاض معدلات الدوران الوظيفي، ويساعد في زيادة إنتاج المنظمة من السلع والخدمات، ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، فضلاً عن مساهمته العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتنمية دوافعهم الإيجابية وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة نفسها (Le Ha & Thao, 2021:97). إذ إن الموظفين ذوي الانتماء العالي يكونون أكثر اهتماماً بمشاعر وأفكار ووجهات زملائهم في العمل. ويعملون على بناء وتطوير روابط قوية مثل الصداقة، والتفاعل الاجتماعي مع الأفراد الآخرين (Goh & Sandhu, 2013:2). الأمر الذي يتطلب من قادة المنظمات زيادة الاهتمام لبلوغ المستويات العليا من الانتماء.

ومن خلال المعايير الميدانية للباحث نتيجة لعمله في مديرية التربية في محافظة النجف الأشرف (مديرية تربية الكوفة) نجد أن مستويات الانتماء لدى عدد من الملاكات التدريسية ليست بالمستوى المرضي قياساً مع مستوياتها في المدارس الخاصة وذلك من خلال الالتزام بأوقات الدوام وطريقة إعطاء المحاضرات ونسب النجاح وغيرها من المؤشرات. ولهذا تجسدت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي (انخفاض مستويات الانتماء التنظيمي هو نتيجة لضعف الاعتماد على أسلوب القيادة الموزعة).

فضلاً عن ذلك يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ماهي القيادة الموزعة وماهي ابعادها؟

2- هل تسهم القيادة الموزعة في تعزيز الانتماء التنظيمي؟

3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة والانتماء التنظيمي؟

4- ما مدى تأثير القيادة الموزعة في الانتماء التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث الحالي بالآتي:



1- ان البحث الحالي يعد مساهمة جادة في عرض الأسس المعرفية والفكرية للمتغيرات المبحوثة (القيادة الموزعة، الانتماء التنظيمي)

1-تعريف المنظمة المبحوثة (مديرية تربية الكوفة) بنمط القيادة الموزعة وكيفية اعتمادها بالصورة الصحيحة.

2- تقديم تصور واضح للمنظمة المبحوثة (مديرية تربية الكوفة) عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى الافراد العاملين فيها.

4-تقديم مجموعة من التوصيات معززة باليات عمل محددة حول كيفية الاستفادة من متغيرات البحث في الواقع العملي في المنظمة المبحوثة (مديرية تربية الكوفة).

ثالثاً: اهداف البحث

ان أهداف أي بحث حسب رأي الباحثين هي الامتداد الحقيقي لتساؤلات البحث، لذا فان أهداف البحث الحالي هي ما يأتي:

1-الاسهام في تقديم ايضاح فكري حول متغيرات البحث، القيادة الموزعة، الانتماء التنظيمي.

2- تشخيص مستوى أهمية القيادة الموزعة في مديرية تربية الكوفة.

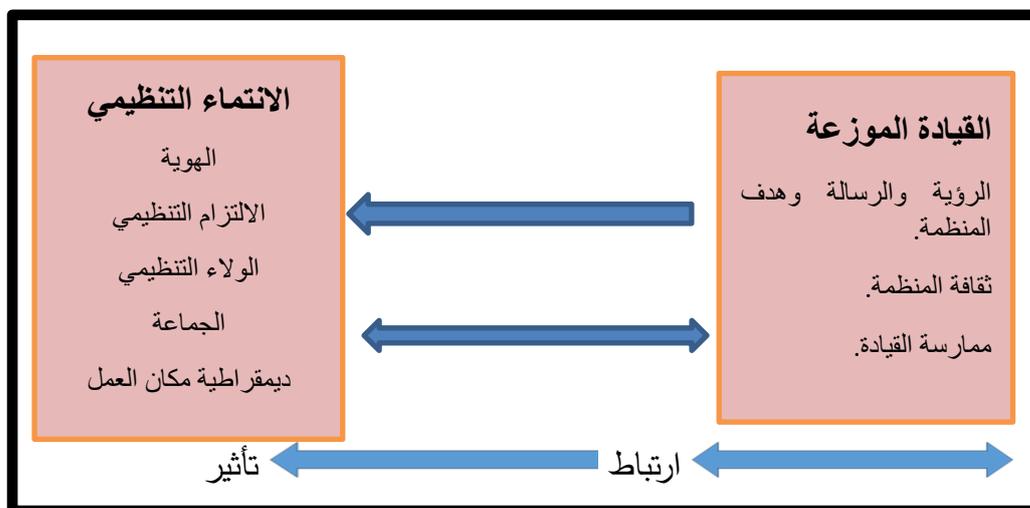
3- تحديد مستوى الاهتمام بأبعاد الانتماء التنظيمي في مديرية تربية الكوفة.

4- اختبار تأثير القيادة الموزعة في الانتماء التنظيمي.

5- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من ابعاد القيادة الموزعة في الانتماء التنظيمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

أعتمد الباحثان في صياغة المخطط الفرضي على مشكلة البحث وأهدافه لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث اذ مثلت القيادة الموزعة كمتغير مستقل في البحث اعتماداً على الباحث (Pierro,2020) كمقياس للقيادة الموزعة الذي يتكون من (الرؤية والرسالة وهدف المنظمة، ثقافة المنظمة، ممارسة القيادة) ومثل الانتماء التنظيمي المتغير التابع اعتماداً على دراسة الباحث(الجنابي،2018) وابعاده (الهوية، الالتزام التنظيمي، ديمقراطية مكان العمل، الولاء التنظيمي، والجماعة).



الشكل (1) المخطط الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

اعتماداً على مخطط البحث الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الموزعة والانتماء التنظيمي على المستوى العام للمتغيرين.

2- توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الموزعة في الانتماء التنظيمي على المستوى العام للمتغيرين.

سادساً: مقاييس البحث

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراتها، إذ تم قياس متغير القيادة الموزعة اعتماداً على الباحث (Pierro,2020) والذي يتكون من (الرؤية والرسالة وهدف المنظمة، ثقافة المنظمة، ممارسة القيادة). وعلى الباحث (الجنابي،2018) لقياس المتغير التابع الانتماء التنظيمي وابعاده (الهوية، الالتزام التنظيمي، ديمقراطية مكان العمل، الولاء التنظيمي، والجماعة).



الجدول (1) مقاييس البحث.

المقياس	عدد الفقرات	الرمز	الابعاد	المتغيرات
(Pierro,2020)	24	DL	القيادة الموزعة	القيادة الموزعة
		V	الرؤية والرسالة وهدف المنظمة	
		SC	ثقافة المنظمة	
		LP	ممارسة القيادة	
(الجنابي،2018)	15	OI	الانتماء التنظيمي	الانتماء التنظيمي
		ID	الهوية	
		OC	الالتزام التنظيمي	
		DE	ديمقراطية مكان العمل	
		OL	الولاء التنظيمي	
		GR	الجماعة	

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

من اجل تحقيق اهداف البحث واستيفاء الجانب التطبيقي له، تم اختيار مجتمع البحث (الملاكات التدريسية) للمدارس المتوسطة والثانوية التابعة لمديرية تربية الكوفة، إذ بلغ مجتمع البحث (2254) تدريسياً. اختيرت منه عينة عشوائية مقدارها (334) تدريسياً، وزعت عليهم الاستبانة، استرجع منها (328) واستبعد منها (3) بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وتبقى منها (325) استمارة صالحة للتحليل مثلت عينة البحث الحالي.



المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الموزعة

1- مفهوم القيادة الموزعة

القيادة أمر بالغ الأهمية داخل المنظمات لأنها تحدد وتشكل أهداف المنظمة ورؤيتها على المدى الطويل، مما يؤدي بشكل أساسي إلى إنشاء أهداف واستراتيجيات المنظمة وتعزيزها باستمرار، وللقائد دور في التحفيز والمشاركة وإخراج أفضل ما في الآخرين. ويمكنه قيادة الأفراد المتحمسين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. لا يتعلق هذا التأثير بأهداف المنظمة فحسب، بل يرتبط أيضًا بقيمها ومعاييرها الأخلاقية، التي تؤثر على الإجراءات اليومية للأفراد في المنظمة. ويمكن للقيادة أن تؤثر حتى على بقاء المنظمة وازدهارها (Jangsiriwattana, 2020:3). ولهذا يتطلب اعتماد نمط قيادي حديث يتمكن من مواكبة التغيرات البيئية بالشكل الذي يرسخ قيم المنظمة ويعزز الانتماء لدى العاملين فيها، وينشأ مفهوم القيادة من الحاجة إلى توجيه وإرشاد الأفراد والمجموعات التي يتكون منها المجتمع، أصبح مفهوم القيادة أكثر أهمية مع التغييرات التي تحدث في تقنيات المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة واكتساب العنصر البشري أهمية للأعمال التجارية. تعد القيادة من أهم المفاهيم في نطاق العلوم الإدارية والسلوكية، وهي من الموضوعات التي تم البحث عنها كثيرًا بالتوازي مع التغييرات والتطورات التي بدأت في القرن الحادي والعشرين وهي عملية تتعلق بالأنشطة التي يمارسها القائد. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن الباحثين يعرفون القيادة بطرق مختلفة. فهي عملية تحفيز الأفراد على العمل معًا بشكل تعاوني لإنجاز أشياء عظيمة (Samosudova, 2017:2). فضلًا عن ذلك أنها عملية تفاعل اجتماعي إذ يؤثر القادة على أتباعهم لتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المتوقعة (Uhl-Bien, 2006:7). وتعرف أيضًا على أنها عملية مستمرة تتطوي على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على سلوك الأفراد فيها، وهي فن تحفيز مجموعة من الأفراد للعمل نحو تحقيق هدف مشترك، والقائد هو مصدر إلهام العمل ومديره، وهو الشخص في المجموعة الذي يمتلك مزيًا من الشخصية والمهارات القيادية (Akkaya & Üstgörlü, 2020:2). ومما لا شك فيه



ان الأساليب القيادية تتغير تبعا لتغيرات البيئة التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، اذ يتخذ القادة أساليب معينة تتماشى مع متطلبات المرحلة ومن بين أبرز تلك الأساليب القيادية الحديثة هي القيادة الموزعة.

أذ تعد القيادة الموزعة مرادفةً للعديد من مفاهيم القيادة مثل القيادة المشتركة والتعاونية والديمقراطية والتشاركية. والقيادة الموزعة هي فكرة أن القيادة لا تنتمي إلى شخص واحد، بل القيادة هي خاصية سلسلة وناشئة تشمل جهود العديد من أعضاء المنظمة أو جميعهم. لكي تنجح المنظمات، يجب أن تتبنى المعرفة والجهود الجماعية لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (Pierro,2020:19).

وتعد ممارسة القيادة الموزعة على أنها نتاج تفاعلات قادة المنظمات وأتباعهم ووضعهم، مما يسلط الضوء على المرونة والتكيف السياقي للقيادة الموزعة في مختلف المنظمات من أجل أن تكون قادرًا على النجاح ويشار إليها على انها بمثابة ممارسات صنع القرار المشتركة التي تشمل أصحاب المصلحة في قيادة المنظمة على مستويات متعددة (Liu et al,2021:5).

2- ابعاد القيادة الموزعة

سيتم في هذا البحث قياس القيادة الموزعة بالاعتماد على دراسة (Pierro,2020) وابعادها (الرؤية والرسالة وهدف المنظمة، ثقافة المنظمة، ممارسة القيادة).

أ. الرؤية والرسالة وهدف المنظمة

الرؤية هي خريطة المسار التي تتبعها المنظمات لتحديد مستقبلها، إذ توفر الكمية والنوع اللازمين للتصور العام حول التقنيات والموارد اللازمة التي يجب على المنظمة اتباعها للحفاظ على استدامتها والاستقرار في البيئة التنافسية (Alhiary,2021:4-5). اما الرسالة هي سبب وجود المنظمة، تصف قيم المنظمة وتطلعاتها وسبب وجودها، والرسالة المحددة جيدًا هي الأساس لتطوير جميع الأهداف والخطط اللاحقة (Montano,2021:3). بينما الاهداف تمثل النتائج النهائية لأعمال المنظمة التي تتم بطريقة منظمة وترتبط بتوقيت زمني محدد لإنجازها، وعندما تنجز هذه الأهداف فإنه يتم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، أي أن الأهداف الاستراتيجية يجب



أن تكون مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها ومنسجمة ومتوافقة معها بشكل واضح من أجل تحقيقها (زكي، 2019:20).

ب. ثقافة المنظمة

أحد جوانب ثقافة المنظمة ذات الصلة بتصميم وتنفيذ مبادرات القيادة الموزعة هو الثقافة المهنية بين الموظفين. ان المنظمات التي توجد فيها ثقافة مهنية قوية من المحتمل أن تكون (أ) لغة مشتركة وفهماً لكيفية التفاعل و (ب) فهم مواهب الموظف وقدراته وأوجه قصوره. في مثل هذه البيئة الثقافية، يجب أن يكون المسؤولون أكثر استعداداً لمنح الاستقلالية للآخرين الذين يؤدون وظائف قيادية. مع الثقافة المهنية القوية، قد تكون مجموعات العمل هذه أكثر انفتاحاً لتعلم كيفية أداء هذه الوظائف بشكل جيد، خاصةً إذا كانت آليات التغذية الراجعة مضمنة في عملها. في الوقت نفسه، من المرجح أن يؤدي العمل المشترك المكثف والمتكرر بين الموظفين إلى تعزيز الثقافة المهنية في مجموعة العمل تلك وعلى مستوى المنظمة (Baiza,2011:18).

ج. ممارسة القيادة

يمكن إجراء القيادة من قبل العديد من الأفراد داخل المنظمة، يكون التركيز على كيفية أن تكون هذه التفاعلات المتعددة بين مختلف أصحاب المصلحة جزءاً من ممارسة القيادة وتساهم فيها لأن المجموعات الرسمية وغير الرسمية تتفاعل باستمرار داخل المنظمات وتؤدي هذه التفاعلات إلى أنماط مشتركة من التواصل والتعلم والعمل. ويتكون جانب ممارسة القيادة من ثلاثة جوانب أساسية هي القادة والأتباع والموقف (Nicholas,2019:29).

ثانياً: الانتماء التنظيمي

1- مفهوم الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي عاملاً أساسياً في تقدم وتطور المنظمات، إذ بنيت على أساسه مجتمعات، وانطلقت منه إدارات ناجحة، فتوفر الانتماء التنظيمي في أي منظمة من شأنه أن يعكس التقاني في خدمة أهدافها وتحقيق قدر أكبر من مخرجاتها، عندها ينعكس ذلك على الأداء الفعال للأفراد العاملين، فمن شأن الانتماء التنظيمي أن يحقق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان المنظمة بكافة مستوياتها، ويعزز بين العاملين ببعضهم البعض من جهة وبينهم وبين منظماتهم



من جهة أخرى (مكرم الله، 2022). و يمثل الانتماء التنظيمي درجة قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها ورغبته في الاستمرار في العمل وبذل أقصى جهد وعدم ترك العمل حتى لو توفرت له ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (الجنابي، 2018:6). كما يعبر الانتماء التنظيمي عن العلاقة القوية بين الفرد والمنظمة التي تولد شعورا بالقناعة الفردية والرغبة في تكريس مزيد من الجهود للمنظمة. وان مصالح الأفراد والمنظمات تكون متطابقة من خلال التعاون الشخصي الوثيق بين المنظمة والأفراد (Mohammed&Ahmed,2019:11). والانتماء التنظيمي يعبر عن توافق وارتباط للفرد مع منظمته التي يعمل فيها ومدى شعوره بالأمان، مما يزيد من فعاليته في العمل ويصبح أكثر ولاء وتمسك فيها، عندما تتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة (Al-salami, 2021:7).

ويرى الباحث ان الانتماء التنظيمي هو الشعور الايجابي الذي يعكس اعتزاز الفرد بهويته وولائه للمنظمة، نتيجة تطابق اهداف ورغبات الفرد مع اهداف المنظمة، ويترجم ذلك الشعور إلى شكل من أشكال السلوك تتباين درجاته، من خلال ردود أفعال الافراد في المواقف التي تتطلب مشاركتهم والتزامهم بقوانين وأنظمة المنظمة، والدفاع عنها، والتضحية من اجل تحقيق أهدافها.

2- ابعاد الانتماء التنظيمي

اعتمد الباحثان على دراسة الباحث(الجنابي، 2018) لقياس الانتماء التنظيمي والذي تضمن خمسة ابعاد هي (الهوية، الالتزام التنظيمي، ديمقراطية مكان العمل، الولاء التنظيمي، والجماعة).
أ. الهوية

يمكن تحديد الهوية على انها ذلك الإحساس الداخلي المطمئن للفرد على أنه منسجم مع نفسه باستمرار مهما تعددت واختلقت المكانة الاجتماعية، وعلى أنه معترف به بما هو عليه من طرف الاخرين الذين يمثلون المحيط الاجتماعي والثقافي له (سبخاوي ، 2021 : 5). وان سلوكيات الافراد هي مؤشر للتعبير عن هوية الافراد(الجنابي، 2018:8).

ب. الالتزام التنظيمي

يستمد الالتزام التنظيمي من الخصائص الوظيفية وخبرات العمل وتطابقها مع الخصائص الفردية للفرد، ويمكن أن يدفع الموظفين إلى اتخاذ خطوات لدعم المنظمة، مثل الدفاع نيابة عنها



أو تقديم كلمة شفوية إيجابية بحق المنظمة (Piercy & Carr, 2020:6). ويعد الالتزام حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة ولها آثار على قرار استمرار أو وقف العضوية في المنظمة (Berberoglu, 2018:3).

ج. ديمقراطية مكان العمل

وتمثل الديمقراطية إحدى أساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر فيها عن إيمانه بتقدير قدراته، وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وإن الفرد يشعر بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير واتباع الأسلوب المناسب في التفكير (الجنابي، 2018:82). فضلاً عن ذلك تعد الديمقراطية بأنها أي إجراء أو عملية تزيد من قوة مجموعة أكبر من الأفراد للتأثير في قرارات وأنشطة منظمة ما يمكن اعتباره تحركاً نحو الديمقراطية، وإن نقص المشاركة يقلل من فرص الابتكار والتغيير التنظيمي وله آثار هائلة على تنمية الأفراد العاملين (Hatcher, 2007:2) وإن بوجود حالة الديمقراطية في المنظمة لها عدة آثار منها التزام الموظف، وعلاقات الثقة، ودوران الموظفين ورفاهه، وكذلك تحسين الإنتاجية والأداء، وانخفاض التغيب عن العمل (Timing & Summers, 2020:3).

ح. الولاء التنظيمي

حدد الباحثون المختصون في مجال التنظيم ومنهم "بوشنان" عام 1974، أن مراحل تكوين الولاء التنظيمي تتكون من ثلاث مراحل وهي:

(1) مرحلة التجربة، وتأتي هذه المرحلة بعد تعيين الموظف مباشرة وتستمر لمدة عام واحد، وفي هذه المرحلة يحاول الفرد التكيف مع متطلبات العمل، والاهتمام بالحصول على الرضا والاهتمام من قبل المنظمة، وتعد أيضاً هذه المرحلة مدة اختبار وتدريب للموظف.

(2) مرحلة العمل والانجاز وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وخلال هذه المدة يسعى الموظف إلى تحقيق ذاته، والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويكتسب فيها الموظف على الخبرات، ويكون فيه الموظف أكثر تكيفاً مع العمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل، مما يكسبه مكانه في المنظمة، ويشعره بتحقيق ذاته وزيادة ولائه للمنظمة.



(3) مرحلة الثقة بالتنظيم وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل في المنظمة، ويبدأ فيها الموظف في تقوية الرباط والاحساس بالإخلاص للمنظمة، وترسيخ الولاء للمنظمة (ياسمينه، 2021:23).

خ. الجماعة

ان الانتماء هو الاحساس بالجماعة التي يتواجد فيها الفرد ويشعر بانه جزء منها، والانتماء هو ليس فقط التواجد في الجماعة وذلك لأنه يمكن أن يتواجد الفرد بغير ارادته في جماعة ما، وعليه فإن الانتماء هو عملية تواجده مع الفرد مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبنى قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الافراد المنتمين للجماعة (غمري، 2021: 15). ويعد الانتماء للجماعة على انه شعور ايجابي للفرد والذي من خلاله يشعر بالفخر والاعتزاز كونه جزءاً من هذه الجماعة، وأنها تمثله، والفرد ملتزم بسلوكياتها ومعاييرها وقيمها (المالكي، 2020:6).

المبحث الثالث الجانب التحليلي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي

1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الموزعة

من اجل تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة (مديرية تربية الكوفة) بمتغير القيادة الموزعة تم استخراج (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية) لفقرات متغير القيادة الموزعة بأبعادها الثلاثة وكالاتي:

جدول (2) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الموزعة

ت	البعد	معدل البعد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	ثقافة المدرسة	3.391	0.961	0.678	1
2	الرؤية والرسالة	3.349	0.985	0.670	2
3	ممارسة القيادة	3.119	0.985	0.624	3
	معدل متغير القيادة الموزعة	3.286	0.977	65%	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SMART PLS



يتضح من الجدول (2) ان كافة ابعاد متغير القيادة الموزعة سجلت حضورا مقبولا نوعا ما، مما يعني ان ممارسات القيادة الموزعة معمول بها في المدارس المبحوثة بنسب متفاوتة، وان أكثر الابعاد حضورا هو بعد ثقافة المدرسة، أي ان إدارات المدارس كانت حريصة على احاطة ملاكاتها التدريسية بقيمها واعرافها التي تتوافق مع توجهاتها، في حين سجل بعد ممارسة الأدوار القيادية الترتيب الأخير قياسا بباقي ابعاد متغير القيادة الموزعة.

2- التحليل الوصفي لمتغير الانتماء التنظيمي من اجل تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة (مديرية تربية الكوفة) بمتغير الانتماء التنظيمي تم استخراج (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية) لفقرات متغير الانتماء التنظيمي بأبعاده الخمسة وكالاتي:

جدول (3) ملخص الوصف الاحصائي لمتغير الانتماء التنظيمي

ت	البعاد	معدل البعد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	الجماعة	3.172	0.961	0.634	1
2	ديمقراطية مكان العمل	3.095	0.943	0.619	2
3	الالتزام التنظيمي	3.025	0.981	0.605	3
4	الهوية	2.94	0.958	0.588	4
5	الولاء التنظيمي	2.717	0.975	0.543	5
	معدل متغير الانتماء التنظيمي	2.989	0.982	59%	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SMART PLS

يتضح من الجدول (3) ان معدل متغير الانتماء التنظيمي بلغ (2.973). وبلغ الانحراف المعياري للمتغير (0.982)، وبمستوى اهتمام (59%)، اما على مستوى الابعاد فكان بعد الجماعة هو الأكثر اسهاما في متغير الانتماء التنظيمي، بوسط حسابي (3.172)، وبمستوى اهتمام (63%)، ويأتي من بعده بعد ديمقراطية مكان العمل بوسط حسابي (3.095)، وبمستوى اهتمام (61%)، اما الابعاد التي لم ترتق الى مستويات الاهتمام المرجوة فهي بعدي (الولاء التنظيمي والهوية) ، وهذا يعني ان انتماء الملاكات التدريسية في المدارس المبحوثة لم يحقق المستويات المطلوبة ، ويعد مستوى انتمائهم ضعيفا وعلى إدارات المدارس الاهتمام بتشخيص هذه المستويات والعمل على رفعها.



ثانياً: اختبار الفرضيات

1- اختبار فرضية الارتباط: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الموزعة والانتماء التنظيمي على المستوى العام للمتغيرين.

جدول (4) اختبار علاقة الارتباط الرئيسة

Correlations			
		القيادة الموزعة	الانتماء التنظيمي
القيادة الموزعة	Pearson Correlation	1	.672**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	325	325
الانتماء التنظيمي	Pearson Correlation	.672**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	325	325

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: برنامج SPSS V.23

تدل نتائج جدول (4) ان المتغير المستقل (القيادة الموزعة) لها علاقة ارتباط معنوية مع المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) على مستوى المتغيرين اجمالاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.672) وبدلالة معنوية (0.01). وبناء على هذه النتائج يتم قبول فرضية الارتباط بين متغيرات البحث.

2- اختبار فرضية التأثير: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الموزعة في الانتماء التنظيمي على المستوى العام للمتغيرين.

جدول (5) مخرجات فرضية التأثير المباشر

نتيجة	مستوى		الانحراف	قيمة	معامل التأثير	مسار الفرضية
الفرضية	المعنوية	قيمة T	المعياري	R ²	β	
مقبولة	0.000	6.182	0.104	0.413	0.643	القيادة الموزعة -> الانتماء التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

يتبين من الجدول (5) وجود تأثير معنوي طردي لمتغير القيادة الموزعة في المتغير التابع الانتماء التنظيمي بمقدار (0.643) وبحدود معنوية (0.00)، وتدل هذه النتائج ان متغير



الانتماء التنظيمي يزداد بمقدار (64.3%) في حالة زيادة متغير القيادة الموزعة بمقدار وحدة واحدة. كما ان متغير القيادة الموزعة يفسر (41.3%) من مجمل التغيرات التي تحصل في متغير الانتماء التنظيمي وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.413$) وهي قيمة يعتمد عليها ، وبناءً على هذه المؤشرات تم قبول فرضية التأثير المباشر التي مفادها (يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة الموزعة في متغير الانتماء التنظيمي) على المستوى الكلي للمتغيرين.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد القيادة الموزعة أحد الأساليب القيادية الحديثة التي برزت الحاجة اليها نتيجة ضعف قدرة الأساليب القيادية الأخرى من مواكبة التغيرات المتسارعة وكيفية احتوائها والتكيف معها.
- 2- يعد الانتماء التنظيمي من المفاهيم حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية وهو نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة، أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها أكثر اندماجاً وتطابقاً مع اهداف وقيم الافراد.
- 3- حققت القيادة الموزعة مستوى اهتمام متوسط، وأن هذا المستوى لا يتوافق مع حجم الصعوبات والتحديات التي تواجهها مديرية تربية الكوفة. التي تتطلب الاهتمام العالي من قبل القادة بهذا الأسلوب القيادي الحديث، والسبب يعود إلى عدم تبلور مفهومها لدى المسؤولين فيها.
- 4- حظي بعد ثقافة المدرسة بالمرتبة الأولى من اهتمام مديرية تربية الكوفة، في حين جاءت الأبعاد (الرؤية والرسالة، ممارسة القيادة) تالياً، وهذا يدل على تأكيد إدارات المدارس على الاحترام المتبادل بين ملاكاتها الوظيفية.
- 5- ان سبب تراجع اهتمام المسؤولين في مديرية تربية الكوفة ببعد ممارسة القيادة يعود الى ضعف الاهتمام بتوزيع الادوار القيادية على العديد من الافراد في مديرية تربية الكوفة.
- 6- حقق متغير الانتماء التنظيمي مستوى أهمية منخفض نوعاً ما مما يدل ضعف حالة التوافق بين اهداف الفرد وقيمته مع اهداف المنظمة وقيمها فضلاً عن ان الاهتمام بمتغير الانتماء التنظيمي لم يدخل ضمن اولويات عمل المسؤولين.



7- حظي بعد الجماعة بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الاهتمام، وهذا يعني وجود شعور إيجابي للأفراد كونهم جزءاً من جماعة العمل وملتزمين بسلوكياتها ومعاييرها وقيمها. في حين جاءت الأبعاد (ديمقراطية مكان العمل، الالتزام التنظيمي، الهوية، الولاء التنظيمي) تالياً.

ثانياً: التوصيات

1- المحافظة على اهتمام المديرية المبحوثة بثقافة المدرسة والرؤية والرسالة، وذلك من خلال تشجيع الملاكات التدريسية على اعتماد الأفكار والأساليب التعليمية الجديدة، والتأكيد على متابعة خطط التقييم من خلال إقامة مهرجانات لتكريم الأساتذة الذين يعتمدون على طرائق تدريس جديدة.

2- إعادة النظر بالأساليب المعتمدة ببعدها ممارسة القيادة، وحث المسؤولين في المديرية على إعطاء أدوار قيادية للملاكات التدريسية لتشجيعهم وتمكينهم من ممارسة هذه الأدوار فضلاً عن إشراكهم بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية.

3- ضرورة العمل بشكل جاد ومدروس على ترسيخ مضمون الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المديرية المبحوثة وذلك من خلال توزيع المسؤوليات بشكل عادل وفسح المجال امامهم للتعبير عن آرائهم فضلاً عن إقامة ورش العمل الخاصة بزيادة الالتزام التنظيمي.

4- ضرورة العمل على تكثيف الدورات التدريبية للكوادر التدريسية في مديرية تربية الكوفة، وان تكون مواضيع تلك الدورات في كيفية استخدام الأساليب القيادية الحديثة، وما هو دورها في تطوير العملية التربوية، من اجل مواكبة التطورات المتسارعة في العالم من حولنا.

المصادر

المصادر العربية

1. الجنابي، ثامر هادي عبود. (2018). أثر الثقافة في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل. مجلة جامعة بابل المجلد 26 ، العدد (6).
2. زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة الفابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 660-609 ، (4) 49



3. مكرم الله، رشا حسن. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدي عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد. مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم. المجلد 14 العدد 1 (الإنسانيات والعلوم الاجتماعية)، 1544-1607.
4. سبخاوي، حنان (2021). ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة. مجلة أفكار وآفاق. 87-104، 9(1).
5. ياسمينه، مشري. (2021). علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (رسالة ماجستير) جامعة المسيلة.
6. غمري، ابراهيم حسن محمد حسن. (2021). علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية. مجلة البحوث المالية والتجارية. 145-186، 22(4).
7. المالكي، عطية محمد راجح. (2020). العلاقة بين الانتماء للجماعة والالتزام بالمعايير الاجتماعية لدى طلاب وطالبات جامعة الطائف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 243-280، 14(4).

المصادر الأجنبية

1. Le Ha, N. T., & Thao, N. H. P. (2021). how to improve employee retention at a service apartment company. international journal of information, business and management, 13(3), 6-12.
2. Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2013). Affiliation, reciprocal relationships and peer pressure in knowledge sharing in public Universities in Malaysia. Asian Social Science, 9(7), 290.
3. Pierro, J. M. (2020). Using Distributed Leadership to Impact Student Achievement. Rowan University.
4. Jangsiriwattana, T. (2020). Transformational and Transactional Leadership Styles: A Conceptual Framework of Their Relationship with Organizational Performance. *KASEM BUNDIT JOURNAL*, 21(2), 181-192.
5. Samosudova, N. V. (2017). Modern leadership and management methods for development organizations. in matec web of conferences (vol. 106, p. 08062). edp sciences.
6. Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
7. Akkaya, B., & Üstgörül, S. (2020). Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership. In *Agile Business Leadership Methods for*



- Industry 4.0. Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008.
8. Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.
 9. Alhiary, E. M. (2021). The Impact of the Strategic Vision on Business Intelligence in Pharmaceutical Companies:(An Applied Study on Pharmaceutical Industries Companies in Jordan). *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2).
 10. Montano, M. R. F. (2021). The Management of the City College of Calamba Towards the Attainment of the School's Vision and Mission: A Basis for a Framework for Skills Enhancement Program. *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 544.
 11. Baiza, R. D. (2011). *Distributive Leadership and Student Achievement: A Case Study*.
 12. Nicholas, D. M. (2019). Distributed leadership in successful schools.
 13. Mohammed, Y. S., & Ahmed, A. H. (2019). Role Organizational Pride in Job Engagement: The Mediating role of Organizational Affiliation Analytical Survey Study of the views of a sample of Employees of Holly Husain Shrine. *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, 8(30).
 14. Al-salami, Y. M. A. (2021). Academic Freedom and its impact on Organizational Affiliation: An applied study on faculty members at the College of Fine Arts-University of Babylon. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M250720>.
 15. Piercy, C. W., & Carr, C. T. (2020). The structuration of identification on organizational members' social media. *International Journal of Business Communication*, 2329488420955215.
 16. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9.10.1186 /s12913-018-3149-z.
 17. Hatcher, T. (2007). *Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*. Online Submission.
 18. Timming, A., & Summers, J. (2020). Is workplace democracy associated with wider pro-democracy affect? A structural equation model. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 709-726.