

القيادة المتناقضة وعلاقتها بالارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط من وجهة نظر موظفيها

م.د. أحمد كريم محمد

المديرية العامة للتربية في محافظة بابل

[ahmed.kh21@yahoo.com](mailto:ahmed.kh21@yahoo.com)

تاريخ نشر البحث ٢٠٢٤/٢/٢٨

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٤ / ١ / ١٨

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتناقضة لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط وبين الارتباط التنظيمي فيها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية، وقد حدد الباحث مجتمع البحث بجميع موظفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة للمديريات العامة في محافظات الفرات الأوسط، والذين بلغ قوامهم (٢٤٠) موظفاً ينتمون لـ (٥) مديريات تربية تابعة لمحافظات (بابل، كربلاء، النجف، السماوة، الديوانية)، وقد اختار الباحث جميع موظفي هذه الأقسام ليشكلوا عينة البحث الرئيسة والتي قسّمها إلى ثلاث عينات فرعية هي (العينة الاستطلاعية، عينة التحليل الإحصائي، عينة التطبيق النهائي) بعدد أفراد بلغ (١٠، ١٣٨، ٩٢) على التوالي، وقام الباحث بإعداد أداتي قياس، تقيس الأولى مستوى القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعدد فقرات بلغ (١٥) فقرة، وتقيس الثانية مستوى الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعدد فقرات بلغ (١٥) فقرة، وتم استخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية (SPSS).

الكلمات المفتاحية: القيادة المتناقضة، الارتباط التنظيمي، أقسام النشاط الرياضي والمدرسي

**Contradictory leadership and its relationship to organizational connection in the sports and school activity departments of the education directorates in the Middle Euphrates governorates from the point of view of their employees**

Lec. Dr. Ahmed Karim Muhammad

[ahmed.kh21@yahoo.com](mailto:ahmed.kh21@yahoo.com)

General Directorate of Education in Babylon/ Ministry of Education, Iraq.

Received: 1<sup>st</sup>-01-2024

Accepted: 28-02-2024

---

**Abstract**

The research aimed to identify the nature of the relationship between the contradictory leadership of the directors of the sports and school activity departments affiliated with the education directorates in the Middle Euphrates governorates and the organizational connection therein. The research relied on the descriptive approach in both survey and correlational methods. The researcher defined the research community as all employees of the sports and school activity departments affiliated with the directorates. The general public in the governorates of the Middle Euphrates, whose strength reached (240) employees belonging to (5) education directorates affiliated with the governorates of (Babylon, Kerbala, Najaf, Samawah, and Diwaniyah). The researcher chose all the employees of these departments to form the main research sample, which he divided into three sub-samples (the exploratory sample, the statistical analysis sample, and the final application sample) with a number of individuals amounting to (10, 138, and 92), respectively. The researcher prepared two measurement tools that measure... The first is the level of contradictory leadership among the directors of sports and school activity departments with a number of (15) items, and the second measures the level of organizational connection in the sports and school activity departments with a number of (15) items. The results were extracted and processed statistically based on the statistical package (SPSS).

**Keywords:** Paradoxical leadership, organizational connection, sports and school activity departments

## ١ - المقدمة:

تعدّ الأنشطة الرياضية المدرسية جزءاً أساسياً من تجربة الطلاب في المدارس، إذ أنها تهدف إلى تعزيز لياقتهم البدنية، وتنمية مهاراتهم الرياضية الفردية والجماعية، كما وأنها تعدّ ذات فائدة كبيرة للطلاب اجتماعياً من حيث كونها تعمل على بناء الروح الرياضية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، والانضباط والتحفيز والإدارة الذاتية، وأن الجهة المسؤولة عن تأمين وتقديم هذه الأنشطة الرياضية للطلاب هي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، والتي تشمل أقسام متنوعة تقدم كلّ منها مجموعة من الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم، وكرة السلة، والتنس، والسباحة، والجمباز، ورياضات القوى، وغيرها، إذ تعمل هذه الأقسام على توفير فرص التدريب والممارسة للطلاب، وتشجيعهم على المشاركة في المسابقات والبطولات الرياضية، أو الأنشطة المدرسية الأخرى.

ويؤدي مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي دوراً حيوياً في توجيه الفرق والمجموعات نحو تحقيق الأهداف والرؤى التعليمية والتربوية الموضوعة، لذا لابدّ لهم أن يكونوا قادرين على تنظيم الأنشطة المرتبطة بالرياضة والمدرسية، وإدارة الموارد اللازمة، وتشجيع التعاون والفعالية في العمل، وتتضمن مهامهم كذلك بناء فرق قيادية قادرة على تحفيز وتوجيه المشرفين والمدرسين والطلاب نحو تحقيق التميز في مختلف الأنشطة الرياضية منها وغير الرياضية، كما ينبغي لهم أيضاً أن يكونوا قادرين على رعاية البيئة التعليمية وتشجيع التفوق الأكاديمي والرياضي، فضلاً عن العمل على بناء صلات إيجابية مع المجتمع المحلي، من هنا فإن قيادة مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لمديرياتهم تتطلب امتلاكهم مهارات تنظيمية قوية، وقدرة على التواصل الفعال، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي للموظفين، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال، وتشجيع الابتكار وتبني الممارسات الفعّالة، ولضمان تحقيق كلّ ذلك فإنه لابدّ لقادة مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من احتضان سمات وسلوكيات قيادية تنطوي على التنقل ودمج الصفات المتعارضة، مثل الحزم والتواضع، والثقة والضعف، والحسم والشمول، الأمر الذي يتطلب أساليب قيادية مختلفة، إذ أن القدرة على احتضان وموازنة السمات التي تبدو متضاربة يمكن أن تكون مفيدة في البيئات المعقدة والديناميكية، والتي تتطلب إدارتها القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة، والمرونة في التعامل معها، فمن خلال الاعتراف بالمفارقات في القيادة والتعامل معها، يستطيع القادة معالجة التحديات المتنوعة بشكل فعال، وإلهام الفرق، وتعزيز الابتكار، هذه النوع من القيادة يطلق عليه القيادة المتناقضة، وهي القيادة التي تشجع القادة على تبني التعقيد والغموض، والموازنة الفعّالة بين الصفات أو السلوكيات القيادية التي تبدو متناقضة، ويذكرها (Yuan, 2024) على أنها نوع جديد من القيادة يتميز بسلوك قيادي يبدو متناقضاً ومتربطاً في الوقت نفسه، والذي بمرور الوقت يمكن أن يلبي متطلبات المنظمة واحتياجات الأعضاء، ويعدّ

هذا النوع من القيادة فعالاً في التخفيف من التوترات المختلفة التي يواجهها الموظفون خلال عملية الابتكار، مما يعزز السلوك الابتكاري للموظفين ويدفع الابتكار التنظيمي، ويتمثل جوهر القيادة المتناقضة في فكرة تشجيع الموظفين على العثور على اتصالات بين العناصر التي تبدو متناقضة، من هنا فإن القيادة المتناقضة طريقة جديدة للتفكير في القيادة تعتمد على توجيه القادة للموظفين بطريقة تجمع بين عناصر تبدو متناقضة في البداية. (Yuan, 2024, p. 1084)

ولضمان سير عمل أقسام النشاط الرياضي والمدرسي فإنها بحاجة الارتباط والاعتماد بين الأفراد والشعب والوحدات المختلفة داخلها، عبر تقديم الدعم والتشارك بين مختلف الأقسام والفرق والأفراد لبعضهم البعض تحقيقاً لأهداف المديرية، والوفاء بالمسؤوليات المشتركة، فضلاً عن دورها الأساسي في تعزيز التعاون والتآزر والكفاءة داخل المديرية، فعندما تكون الشعب المختلفة مترابطة، فمن المرجح أن تتواصل بشكل فعال، وتتقاسم الموارد، وتتسق جهودها لتحقيق النتائج المثلى، مما يعزز الشعور بالعمل الجماعي، والدعم المتبادل، والمساءلة الجماعية، وهي أمور ضرورية لنجاح المديرية بشكل عام، ويسمح للقادة إنشاء بيئة عمل متماسكة ومتكاملة تعمل على زيادة الإنتاجية إلى الحد الأقصى وتعزيز ثقافة التعاون والنجاح المشترك، هذا الارتباط والاعتماد المتبادل يطلق عليه إدارياً بالارتباط التنظيمي، والذي يشير إليه (Knockaert et al., 2019, p. 4)

على أنه مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، أو بين المنظمة والكيانات الأخرى خارجها، ويمكن أن يكون الارتباط التنظيمي ناتجاً عن الاعتماد المتبادل بين الأطراف، والتبادل الاجتماعي، والتفاعلات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث داخل البيئة التنظيمية، ويعدّ فهم الارتباط التنظيمي أمراً مهماً لفهم كيفية تأثير هذه العلاقات على سلوك وأداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

وتؤدي قسام النشاط الرياضي والمدرسي دوراً مهماً في تنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية والثقافية والترفيهية ضمن البيئة المدرسية، عبر تشجيعها للنشاط البدني والرياضي بين الطلاب من خلال تقديم فرص لممارسة مختلف الرياضات والأنشطة البدنية، رغم ذلك فإن هذه الأقسام قد تعاني بعض القصور في جوانب مختلفة من عملها، وقد لاحظ الباحث بحكم عمله في الإشراف الرياضي، وقربه من أنشطة أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعض المشكلات التي تواجهها سواء على مستوى إدارتها أم موظفيها أم شعبها، هذه المشكلات قد تتمثل في ضعف حالة التوازن بين التصرفات والسلوكيات التي يظهرها مديرو هذه الأقسام، مما ينتج عنها تميز بيئة العمل بالتقلبات الشديدة والتوجه المتقطع وعدم الثقة بين شعب وأفراد المديرية وقادتها، الأمر الذي

يؤدي إلى مواجهة هؤلاء المديرين صعوبة في التعامل مع مجموعة واسعة من المواقف والتحديات، وعدم قدرته على التكيف مع متطلبات العمل المتناقضة والتعامل معها بشكل فعال، مما يؤثر على القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وقد لاحظ الباحث أيضاً نوعاً من نقص التنسيق والتعاون بين الشعب والفروع المختلفة في هذه المديرية، فضلاً عن ضعف الاتصال ونقص الشفافية داخلها، مما يؤثر سلباً على الثقة والتفاعل الإيجابي بين أفرادها وشعبها ومستويات إدارتها المختلفة، بما يؤدي إلى حالة من نقص الارتباط داخلها، وتباين الأهداف والاستراتيجيات بين أفرادها وأقسامها، مما يؤثر على التوجه العام لها ويقلل من كفاءتها وفعاليتها، وقد حرص الباحث على صياغة هذه المشكلات عبر مجموعة تساؤلات وهي:

- هل يمتلك مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط سلوكيات القيادة المتناقضة؟ وما هو مستوى هذه السلوكيات؟
- هل تمتاز أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط بالارتباط التنظيمي؟ وما هو مستوى هذا الارتباط؟
- هل توجد علاقة بين امتلاك مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط لسلوكيات القيادة المتناقضة وبين الارتباط التنظيمي فيها؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة؟

#### ويهدف البحث الى:

- ١- التعرف على مستوى تطبيق مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط لسلوكيات القيادة المتناقضة من وجهة نظر موظفيها.
- ٢- التعرف على مستوى الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط من وجهة نظر موظفيها.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتناقضة لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط وبين الارتباط التنظيمي فيها.

#### ٢- إجراءات البحث:

٢-١ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث:

تمّ تحديد مجتمع البحث بموظفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة للمديريات العامة في محافظات الفرات الأوسط، والذين بلغ قوامهم (٢٤٠) موظفاً ينتمون لـ (٥) مديريات تربية، والجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

الجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث

| النسبة المئوية | عدد الموظفين | قسم النشاط الرياضي والمدرسي |
|----------------|--------------|-----------------------------|
| ١٧,٥%          | ٤٢           | بابل                        |
| ٢٣,٣٤%         | ٥٦           | كربلاء                      |
| ٢٢,٥%          | ٥٤           | النجف                       |
| ١٥,٨٣%         | ٣٨           | السماوة                     |
| ٢٠,٨٣%         | ٥٠           | الديوانية                   |
| ١٠٠%           | ٢٤٠          | المجموع                     |

عينة البحث الرئيسية

بهدف ضمان تمثيل صحيح لمجتمع البحث لابدّ أن تكون العينة ممثلة بشكل مناسب له، مما يسمح بتعميم النتائج وزيادة موثوقية وصحة البحث والنتائج التي تصدر عنه، لذا اختار الباحث وبأسلوب الحصر الشامل جميع أفراد مجتمع البحث ليكونوا عينة البحث الرئيسية نظراً لمحدودية عددهم، وبذلك يكون عدد أفراد عينة البحث الرئيسية (٢٤٠) موظفاً من موظفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، والجدول (٢) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسية.

الجدول (٢) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسية

| النسبة المئوية | عدد الموظفين | العينة           |
|----------------|--------------|------------------|
| ٤,١٦%          | ١٠           | الاستطلاعية      |
| ٥٧,٥%          | ١٣٨          | التحليل الإحصائي |
| ٣٨,٣٤%         | ٩٢           | التطبيق النهائي  |
| ١٠٠%           | ٢٤٠          | المجموع          |

## ٢-٣ أدوات القياس

أداة قياس البحث هي الوسيلة التي تستخدم لجمع البيانات ذات الصلة بالبحث، بغرض قياس المتغيرات المرغوبة، وذلك عبر جمع بيانات قابلة للتحليل تؤدي لفهم الظاهرة المدروسة والإجابة على أسئلة البحث، ولقياس مستوى كل من متغيري البحث قام الباحث بإعداد أداة لقياس مستوى القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في محافظات الفرات الأوسط، وأداة لقياس مستوى الارتباط التنظيمي التنظيمي في هذه الأقسام، وذلك من وجهة نظر موظفي هذه الأقسام، وقد اعتمد الباحث الخطوات العلمية في إعداد الأدوات.

## صياغة فقرات أداتي القياس

تمثل صياغة فقرات أداة القياس عملية مهمة تهدف إلى صياغة أسس الأداة، وذلك عبر وضع مجموعة من العبارات التي تشمل المؤشرات الضرورية لمفاهيم متغيرات البحث، مع ضرورة أن تكون الفقرات واضحة ومحددة بشكل كافٍ لضمان فهمها بسهولة من قبل المبحوثين، فضلاً عن ضمان دقتها في جمع البيانات المطلوبة، وبعد الاطلاع على المصادر العلمية والأدبيات المرتبطة بكلّ من متغير القيادة المتناقضة (Yuan, 2024) و (Shehata et al., 2023) و (Sparr et al., 2022) و (Huang et al., 2022) و (Niu et al., 2022) و (الأسيدي & الابرو، ٢٠٢٢) و (علام، ٢٠٢٢) و (Ishaq et al., 2021) و (W. Zhang et al., 2021) و (Xue et al., 2020)، ومتغير الارتباط التنظيمي (Watanabe et al., 2023) و (Reiche, 2023) و (H. Zhang et al., 2023) و (Park et al., 2021) و (Raveendran et al., 2020) و (Li, 2020) و (Knockaert et al., 2019) و (Humenyuk et al., 2020) وتحليل محتوياتها، قام الباحث بصياغة مجموعة فقرات لكل أداة بعدد (١٥) فقرة لكل أداة قياس.

### صياغة بدائل الإجابة وأوزانها

تشمل صياغة بدائل الإجابة تقديم مجموعة من الخيارات المحتملة للإجابة على فقرة معينة، بحيث يختار المبحوث الخيار الأقرب إلى إجابته الفعلية، ويوضع لتلك البدائل أوزان تمثل القيم التي تعكس احتمالية كون كل بديل إجابة صحيحة، ويمكن أن تكون الأوزان ثابتة لكل بديل، أو يمكن أن تتغير استناداً إلى سياق السؤال أو الاختبار وطبيعته، وقد اقترح الباحث مجموعة من البدائل للإجابة عن فقرات كل من أداة القيادة المتناقضة لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وأداة الارتباط التنظيمي في هذه الأقسام، والجدول (٣) يبين بدائل الإجابة المقترحة مع أوزانها.

الجدول (٣) يبين بدائل الإجابة وأوزانها

| بدايل الإجابة | تتطبق كثيراً | تتطبق | تتطبق نوعاً ما | لا تتطبق | لا تتطبق كثيراً |
|---------------|--------------|-------|----------------|----------|-----------------|
| الأوزان       | ٥            | ٤     | ٣              | ٢        | ١               |

### الصدق الظاهري لأداتي القياس

الصدق الظاهري لأداة القياس يشير إلى مدى انطباق الشكل الظاهري لأداة القياس مع مظاهر السلوك أو الخصائص المراد قياسها، والمتمثلة في الفقرات الموضوعية للأداة، ولقياس الصدق الظاهري لأداة قياس القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في محافظات الفرات الأوسط، وأداة قياس مستوى الارتباط التنظيمي التنظيمي في هذه الأقسام قام الباحث بعرضهما على مجموعة من المتخصصين في الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (١١) متخصصاً، والجدول (٤) يبين الصدق الظاهري لأداتي القياس.

الجدول (٤) يبين الصدق الظاهري لأداتي القياس

| أداة قياس الارتباط التنظيمي |         |      |        | أداة قياس القيادة المتناقضة |         |      |        |
|-----------------------------|---------|------|--------|-----------------------------|---------|------|--------|
| النسبة المئوية للاتفاق      | لا تصلح | تصلح | الفقرة | النسبة المئوية              | لا تصلح | تصلح | الفقرة |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ١      | ٩٠,٩%                       | —       | ١٠   | ١      |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ٢      | ٩٠,٩٠%                      | ١       | ١٠   | ٢      |
| ١٠٠%                        | —       | ١١   | ٣      | ١٠٠%                        | —       | ١٠   | ٣      |
| ١٠٠%                        | —       | ١١   | ٤      | ١٠٠%                        | —       | ١١   | ٤      |
| ٩٠,٩%                       | —       | ١١   | ٥      | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٥      |
| ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٦      | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٦      |
| ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٧      | ١٠٠%                        | —       | ١١   | ٧      |
| ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٨      | ١٠٠%                        | —       | ١١   | ٨      |
| ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٩      | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ٩      |
| ١٠٠%                        | —       | ١١   | ١٠     | ١٠٠%                        | —       | ١١   | ١٠     |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ١١     | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١١     |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ١٢     | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١٢     |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ١٣     | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١٣     |
| ٨١,٨%                       | ٢       | ٩    | ١٤     | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١٤     |
| ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١٥     | ٩٠,٩%                       | ١       | ١٠   | ١٥     |

يبين الجدول (٤) أن جميع فقرات أداة قياس القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط كانت صالحة ظاهرياً لحصولها على نسب اتفاق اقتربت بين (٩٠,٩%-١٠٠%)، وكذلك كانت جميع فقرات أداة قياس الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي صالحة ظاهرياً لحصولها على نسب اتفاق اقتربت بين (٨٠,٨%-١٠٠%)، لذا حافظت كلتا الأداتين على فقراتهما دون تغيير.

### الدراسة الاستطلاعية لأداتي القياس

تشير الدراسة الاستطلاعية إلى إجراء اختبار أو تجربة لتقييم كيفية أداء الأداة في مجموعة محددة من الظروف، وذلك عبر تطبيق الأداة على مجموعة من الأفراد أو العينات المختارة من ضمن مجتمع البحث، وقد اختار الباحث مجموعة صغيرة مكونة من (١٠) موظفين من عينة البحث الرئيسة ليشكلو عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك لتطبيق أداتي القياس عليهم لغرض التعرف على مدى وضوح هاتين الأداتين وفقراتهما لدى أفراد العينة، فضلاً عن الوقوف على المشكلات التي قد تواجه الباحث عند تطبيق أداتي القياس على عينات البحث المختلفة، وكذلك معرفة الوقت اللازم للإجابة عن كلتا الأداتين، وقد تمت عملية التطبيق بتاريخ (٢٥/١١/٢٠٢٣)، وبعد الانتهاء تبين أن الوقت اللازم للإجابة قد بلغ (٢٥) دقيقة في المتوسط.

### تطبيق أداتي القياس على عينة التحليل الإحصائي

تطبيق أداة القياس على عينة التحليل الإحصائي يحمل أهمية كبيرة في سياق البحث، إذ أنه يساعد في تقييم صحة وموثوقية الأداة، وقدرتها على قياس المتغير المهم بشكل دقيق وثابت، وبعد أن توصل الباحث للصورة الأولية لأداة قياس القيادة المتناقضة وأداة قياس الارتباط التنظيمي، وبهدف إكمال عملية إعداد الأداتين قام الباحث بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة يبلغ عددها (١٣٨) موظفاً وهم يمثلون عينة التحليل الإحصائي، وقد تمت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية بين (١٠-١٤/١٢/٢٠٢٣)، وقد تمكن الباحث من استرجاع (١٢٦) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثم قام الباحث بالتأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين عبر استخراج كل من صدق الاتساق الداخلي والثبات لهما.

### الاتساق الداخلي لأداتي القياس

يعدّ قياس الاتساق الداخلي لأداة القياس أمراً ذا أهمية كبيرة في مجالات البحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من أن الأداة تعطي نتائج متجانسة ومتناسقة بين نتيجة كلّ فقرة مع الدرجة الكلية للأداة، مما يسهم في زيادة الثقة في النتائج والاستنتاجات التي تستند إليها، والجدول (٥) يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة القيادة المتناقضة، وأداة قياس الارتباط التنظيمي.

الجدول (٥) يبين الاتساق الداخلي لفقرات مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

| أداة قياس الارتباط التنظيمي           |               |        | أداة قياس القيادة المتناقضة           |               |        |
|---------------------------------------|---------------|--------|---------------------------------------|---------------|--------|
| ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة |               | الفقرة | ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة |               | الفقرة |
| مستوى الدلالة                         | درجة الارتباط |        | مستوى الدلالة                         | درجة الارتباط |        |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٧٧٨         | ١      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٦٥         | ١      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٥٨         | ٢      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥١١         | ٢      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٣٣         | ٣      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٩٩         | ٣      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٧٢٠         | ٤      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٧٨         | ٤      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦١١         | ٥      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٠٥         | ٥      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٩٩         | ٦      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٨٦         | ٦      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥٥٦         | ٧      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٢٢         | ٧      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٧٧         | ٨      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٦٩         | ٨      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥٠٨         | ٩      | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥٢٣         | ٩      |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦١١         | ١٠     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥٧٤         | ١٠     |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٩٩         | ١١     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٦٦         | ١١     |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٥٤٦         | ١٢     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٣٨         | ١٢     |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٧١١         | ١٣     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٣٣         | ١٣     |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٣٢         | ١٤     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٧٨٢         | ١٤     |
| ٠,٠٠٠                                 | ٠,٤٢٥         | ١٥     | ٠,٠٠٠                                 | ٠,٦٩٩         | ١٥     |

يبين الجدول (٥) أن جميع فقرات أداة قياس القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي كانت متناسقة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك لحصولها على معاملات اتساق معنوية بدرجات ارتباط اقتربت بين (٠,٤٣٣-٠,٧٨٢) عند مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠٠) لجميعها، وكذلك امتلكت جميع فقرات أداة قياس

الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي معاملات اتساق معنوية مع الدرجة الكلية للأداة بدرجات ارتباط اقترنت بين (٠,٤٢٥-٠,٧٧٨) عند مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠٠) لجميعها، وبذلك حافظت كلتا الأداتين على فقراتهما الـ (١٥) دون تغيير.

#### ثبات أداتي القياس

يشير ثبات أداة القياس إلى قدرتها على تقديم نتائج متوازنة وثابتة عبر مجموعة متنوعة من الظروف والأزمان، وتعد ذات أهمية في مجالات مثل البحث العلمي، حيث يساعد في ضمان موثوقية النتائج والقرارات التي تستند إليها، وقد لجأ الباحث إلى طريقة ألفا كرونباخ لاستخراج درجة ثبات كل من أداة قياس القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وأداة قياس الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وذلك على استمارات عينة التحليل الإحصائي البالغة (١٢٦) استمارة، والجدول (٦) يبين درجات ثبات كلتا الأداتين واللذان كانتا مرتفعتين.

الجدول (٦) يبين ثبات أداتي القياس

| أداة قياس القيادة المتناقضة | أداة قياس الارتباط التنظيمي |
|-----------------------------|-----------------------------|
| معادلة ألفا كرونباخ         |                             |
| ٠,٨٣١                       | ٠,٨٦٦                       |

#### الصورة النهائية لأداتي القياس

وتشير إلى التصور الكامل لكيفية عمل الأداة، ومدى امتلاكها للخصائص والمعايير الفنية والقدرات التي تسمح لها بقياس متغيرات البحث بشكل دقيق وفعال، وبعد التأكد من امتلاك كل من أداة القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وأداة الارتباط التنظيمي في هذه الأقسام للخصائص السيكمترية من صدق وثبات، استقرت كلتا الأداتين بشكلهما النهائي على (١٥) فقرة، لتكون أعلى درجة لكل أداة يمكن أن يحصل عليها المجيب (٧٥)، وأدنى درجة يمكن الحصول عليها (١٥) درجة، وتتم الإجابة عن فقرات الأداتين بدائل إجابة خماسية وهي (تنطبق كثيراً، تنطبق، تنطبق نوعاً ما، لا تنطبق، لا تنطبق كثيراً) والتي تحمل الدرجات (١-٢-٣-٤-٥) لكون جميع فقرات الأداتين إيجابية.

#### التطبيق النهائي لأداتي القياس

تطبيق أداة القياس على عينة التطبيق النهائي تؤدي إلى الحصول على معلومات ذات صلة ودقيقة حول المتغير المراد دراسته، وتسهم كذلك في استخراج النتائج وصياغة الاستنتاجات النهائية للبحث، من هنا قام

الباحث وبعد التوصل إلى الصورة النهائية لكل من أداة القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وأداة الارتباط التنظيمي في هذه الأقسام بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة والتي يبلغ قوامها (٩٢) موظفاً من موظفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي والذي يمثلون عينة التطبيق النهائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية (٦-١٠/١/٢٠٢٤)، وقد استرجع الباحث (٨٧) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### ٢-٤ الوسائل الإحصائية المستخدمة

بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية (SPSS) ومن خلال الوسائل الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معادلة ألفا كرونباخ، الوسط الفرضي، اختبار (ت)) قام الباحث بمعالجة النتائج المستخرجة من التطبيق النهائي لأداتي القياس.

#### ٣- عرض النتائج ومناقشتها:

الجدول (٧) يبين الأوساط الحسابية والفرضية ومستويات فقرات أداة قياس القيادة المتناقضة

| الفقرة | المحتوى                                                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | المستوى |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|---------|
| ١      | يُظهر المدير القدرة على تحقيق التوازن بين القيادة والاستماع وتشجيع المشاركة الفعالة                                     | ٢,٣٦          | ٠,٧٧٦             | ٥,٨٣٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٢      | يمنح الفرصة للموظفين لتحقيق الابتكار مع الحفاظ على الاستقرار في بيئة العمل                                              | ٢,٦٤          | ١,٠٢٥             | ٢,٤٨٣    | ٠,٠١٧         | منخفض   |
| ٣      | يوازن بين الصرامة في تنفيذ المهام وتقديم الدعم للموظفين بهدف تعزيز أدائهم وتطورهم الشخصي                                | ٢,٢٤          | ٠,٧٧١             | ٦,٩٧١    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٤      | يمتلك القدرة على دمج استراتيجيات العمل الجريئة مع إدارة المخاطر بحكمة عند تنفيذ أنشطة الأقسام                           | ٢,٥٤          | ٠,٩٧٣             | ٣,٣٤٢    | ٠,٠٠٢         | منخفض   |
| ٥      | يُظهر الحزم في اتخاذ القرارات مع الاهتمام بردود أفعال الموظفين واحتياجاتهم                                              | ٢,٣٠          | ٠,٧٠٧             | ٧,٠٠٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٦      | يحقق التوازن بين تحفيز الموظفين على النجاح وبين فرض الانضباط في تنفيذ القوانين واللوائح التي تسود عمل الأقسام           | ٢,٤٤          | ٠,٨٨٤             | ٤,٤٧٨    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٧      | يتمتع بالمرونة والتأقلم مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل دون التخلي عن الرؤية والاهداف طويلة المدى                    | ٣,٤٠          | ٠,٩٩٠             | ٢,٨٥٨    | ٠,٠٠٦         | مرتفع   |
| ٨      | يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف الشخصية مع دعم تحقيق الأهداف الجماعية للأقسام                                            | ٢,٢٠          | ٠,٧٢٨             | ٧,٧٦٦    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٩      | يحرص على إقامة علاقات مهنية محترمة مع الموظفين مع الحفاظ على الحدود المقبولة في العلاقات الشخصية                        | ٢,٧٨          | ٠,٨٤٠             | ١,٨٥٢    | ٠,٠٧٠         | متوسط   |
| ١٠     | يتمتع بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين وبناء علاقات تمتاز بالثقة دون النظر إلى طبيعة ارتباطه الشخصي معهم               | ٢,٧٦          | ٠,٨٩٤             | ١,٨٩٩    | ٠,٠٦٣         | متوسط   |
| ١١     | يشجع على تطوير بيئة عمل مبنية على التواصل المفتوح والشفاف دون تجاوز حدود اللياقة والاحترام المهني                       | ٢,٢٠          | ٠,٧٢٨             | ٧,٧٦٦    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٢     | يتبنى نهج قائم على احترام التنوع الفردي والاحتياجات المختلفة للموظفين مع التأكيد على تطبيق معايير واضحة ومحددة في العمل | ٢,١٢          | ٠,٧١٨             | ٨,٦٦٣    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |

| الفقرة | المحتوى                                                                                                                     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | المستوى |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|---------|
| ١٣     | يسمح للموظفين باتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم انطلاقاً من خبراتهم مع بقاء الرقابة الفعالة على عملهم                         | ٢,١٨          | ٠,٦٩١             | ٨,٣٩٤    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٤     | يعزز ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين مع التشجيع على التفرد والابداع                                             | ٢,١٦          | ٠,٦٥٠             | ٩,١٣٤    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٥     | يملك القدرة إدارة التوترات التي تواجه متطلبات تنفيذ أنشطة وفعاليات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بطريقة تحافظ على استدامتها | ٣,٢٦          | ١,٠٢٦             | ١,٧٩١    | ٠,٠٧٩         | متوسط   |
|        | أداة القياس                                                                                                                 | ٣٧,٥٨         | ٣,٦٠٩             | ١٤,٥٣٨   | ٠,٠٠٠         | منخفض   |

\* ملاحظة: الوسط الفرضي للمفردة (٣)، والوسط الفرضي للأداة (٤٥)

يبين لنا الجدول بأن مستوى فقرات أداة قياس القيادة المتناقضة قد اقتربت بين (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، إذ حصلت الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) على مستويات منخفضة بأوساط حسابية أدنى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبدلالات معنوية لجميعها، إذ كانت أوساطها الحسابية (٢,٣٦، ٢,٦٤، ٢,٢٤، ٢,٥٤، ٢,٣٠، ٢,٤٤، ٢,٢٠، ٢,٢٠، ٢,١٢، ٢,١٨، ٢,١٦) وبمستويات دلالة بلغت (٠,٠٠٠، ٠,٠١٧، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٢، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠)، أما الفقرات (٩، ١٠، ١٥) فقد كانت مستوياتها متوسطة لحصولها على أوساط حسابية مقاربة لقيمة الوسط الفرض وبدلالات غير معنوية، إذ كانت قيم تلك الأوساط (٢,٧٨، ٢,٧٦، ٣,٢٦) وبمستويات دلالة بلغت (٠,٠٧٠، ٠,٠٦٣، ٠,٠٧٩)، في حين حصلت الفقرة (٧) على مستوى مرتفع كونها وسطها الحسابي البالغ (٣,٤٠) أعلى من قيمة الوسط الفرضي وبدلالة معنوية بلغت قيمتها (٠,٠٠٦)، وحصلت أداة القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بشكلها الكلي على مستوى منخفض بوسط حسابي بلغ (٣٧,٥٨) وهو أدنى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٤٥) وبدلالة معنوية بلغت قيمتها (٠,٠٠٠).

أظهر الجدول السابق أن مستوى القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابع للمديريات العامة في محافظات الفرات الأوسط كان منخفضاً، ويمكن أن يعزو الباحث هذا الانخفاض إلى جملة من الأمور أبرزها اغفال هؤلاء المديرين لجانب مهم عمل المديريات ألا وهو بناء بيئة عمل قائمة على أسس التسامح والعطف تشجيع الموظفين على التفاعل والتواصل فيما بينهم بشكل شفاف من جهة، ومع مديريهم من جهة أخرى بما يسمح بدعمهم ومنحهم التغذية الراجعة الصحيحة، الأمر الذي قد يولّد لدى

الموظفين تراخياً في تنفيذ القرارات المقدمة من قبل الإدارات، وتقصيراً في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بما يقلل فرص تطويرهم الوظيفي والشخصي، ومما زاد من انخفاض مستوى القيادة المتناقضة هو عدم قدرة المديرين على الموازنة بين سلوكيات القيادة التي يظهرونها لموظفيهم وبين الاستماع لآرائهم ومتطلباتهم بما يشجعهم على المشاركة الفاعلة في تنفيذ المهام المطلوبة، مع السماح لهم بتقديم الأفكار الخلاقة والمستحدثة الهادفة إلى تعزيز الابتكارات والإبداعات عند أداء الواجبات المناطة بهم، ولكن مع شرط الحفاظ على الخطوط الحمراء الضامنة للحفاظ على استقرار بيئة العمل، الأمر الذي أخلّ بقدرتهم على تحقيق التوازن بين تحفيز موظفيهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وبين التقيد بالقوانين والتشريعات التي تضبط عمل المديرين، يضاف لذلك إهمالهم لعامل مهم يضمن مواكبة المديرين لحالات التقدم والتطور في مجال عملها ألا وهو استمرارية التعلم لموظفيها وتشجيعهم على إظهار إمكاناتهم الفردية المبدعة، مع السماح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم بناءً على الخبرات والشهادات العلمية التي يمتلكونها على شرط اقترانها بنظام رقابي فاعل يواكب خطوات تنفيذ العمل، ومن الأسباب التي قد تكون عاملاً في ظهور هذه النتيجة هو عدم إظهار الحنكة المطلوبة من قبل المديرين عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بعمل المديرين وربطها بشكل فاعل بخطة إدارية قادرة على تجنب المخاطر عند تنفيذ المهام الصعبة والجريئة، أو التعامل معها بشكل صحيح عند حدوثها، كلّ ما تقدّم أثر بشكل أو بآخر في قدرة مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تحقيق أهدافهم الشخصية إدارياً وفنياً، فضلاً عن أهداف مديرياتهم الجماعية والتي ترمي إلى النهوض بواقع الرياضة والأنشطة المدرسية المختلفة.

إذ يشير (Niu et al., 2022, p. 2523) إلى القيادة المتناقضة على أنها نوع من التفكير التكاملي المتناقض، والتي تمتاز بأهمية كبيرة نظراً لقدرتها على التعامل مع التناقضات والصراعات في البيئات المعقدة والمتغيرة، بحيث يمكن للقادة الاستفادة من الجوانب المتناقضة للمواقف والمشاكل لتحقيق تأثير تآزري يساعد في تحسين أداء المنظمة وتعزيز سلوكيات أفرادها في العمل، فضلاً عن ذلك تساهم القيادة المتناقضة في تعزيز الابتكار وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المعقدة، مما يجعلها أداة قيادية فعالة في بيئة الأعمال الحديثة، وأن افتقار القادة لمثل هذه الخصائص سيؤثر بشكل أو بآخر على طريقة إدارتهم للمنظمة من جهة، وعلى قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم بشكل فاعل.

الجدول (٨) يبين الأوساط الحسابية والفرضية ومستويات فقرات أداة قياس الارتباط التنظيمي

| الفقرة | المحتوى                                                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | المستوى |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|---------|
| ١      | تمتلك المديرية تكاملاً فعالاً بين قواعد البيانات وأنظمة المعلومات داخل المنظمة                        | ٢,٢٦          | ٠,٧٥١             | ٦,٩٧٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٢      | تجمع المديرية بين العمل الفردي والأداء الجماعي بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة                    | ٢,٦٢          | ٠,٤٩٠             | ٥,٤٨٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٣      | تعزز المديرية التكامل والتعاون المستدام بين مختلف الأقسام والشعب داخلها                               | ٢,٣٢          | ٠,٩٩٩             | ٢,٢٦٦    | ٠,٠٢٨         | منخفض   |
| ٤      | تهتم المديرية بخلق مناخ عمل إيجابي يعزز الروح الجماعية والإنتاجية                                     | ٢,١٢          | ٠,٧٧٣             | ٨٠,٥٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٥      | تُبني العلاقات داخل المنظمة على الثقة والاحترام المتبادل مما يسهم في تعزيز الروح الفريقية             | ٢,٩٦          | ١,٠٢٩             | ٠,٢٧٥    | ٠,٧٨٥         | متوسط   |
| ٦      | تظهر المديرية تنسيقاً فعالاً في نقل المعرفة ومشاركتها بين الأقسام والفرق مما يعزز الابتكار والتطوير   | ٢,٠٨          | ٠,٩٤٤             | ٦,٨٩٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٧      | أشعر بأن هناك تناغماً عالياً بين المهام والأهداف الإستراتيجية للمديرية مما يسهم في تحقيق التوازن فيها | ٢,٤٢          | ٠,٦٥٧             | ٨,١٦٦    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ٨      | تمتلك المديرية ارتباطاً واضحاً بين طريقة الأداء والنتائج المتحققة للمهام المختلفة                     | ٢,٨٦          | ٠,٩٢٦             | ١,٠٦٩    | ٠,٢٩٠         | متوسط   |
| ٩      | تستند العلاقات بين افراد المديرية على التنوع واحترام الآراء المختلفة مما يعزز التكامل فيما بينهم      | ٢,٧٢          | ١,٢٧٨             | ١,٥٤٩    | ٠,١٢٨         | متوسط   |
| ١٠     | يوجد تنسيق فعال بين التوقعات والتطلعات داخل المديرية لتحقيق أهدافها ورؤيته                            | ٣,٠٨          | ١,٠٦٦             | ٠,٥٣١    | ٠,٥٩٨         | متوسط   |
| ١١     | تحفز المديرية بشكل واضح مشاركة المعرفة والخبرات بين أفرادها وشعبها                                    | ٢,١٢          | ٠,٦٢٧             | ٩,٩٢٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٢     | تفوض الإدارة السلطات والمسؤوليات لموظفيها وشعبها بشكل عادل ومتساوي                                    | ٢,٧٠          | ٠,٦٧٨             | ٣,١٣٠    | ٠,٠٠٣         | منخفض   |
| ١٣     | توجه المديرية أفرادها لاتباع السلوكيات التي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها                   | ٢,٠٤٠         | ١,٠١٠             | ٤,٢٠٠    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٤     | يوجد ارتباط قوي بين قيادة المنظمة والموظفين مما يسهم في نشر روح الشراكة والثقة                        | ٢,٥٦          | ٠,٧٣٣             | ٤,٢٤٥    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
| ١٥     | يعزز الارتباط الداخلي بين أفراد المديرية من الشعور بالولاء والفخر بالانتماء لها                       | ٢,٤٦          | ٠,٩٠٨             | ٤,٢٠٤    | ٠,٠٠٠         | منخفض   |
|        | أداة القياس                                                                                           | ٣٨,٥٠         | ٤,٤٩١             | ١٠,٢٣٣   | ٠,٠٠٠         | منخفض   |

\* ملاحظة: الوسط الفرضي للفقرة (٣)، والوسط الفرضي للأداة (٤٥)

يتبين من الجدول (٨) أن فقرات أداة قياس الارتباط التنظيمي امتلكت مستويات تقارب بين

(منخفض، ومتوسط)، الفئرات (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) كانت مستوياتها منخفضة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (٢،٢٦، ٢،٦٢، ٢،٣٢، ٢،١٢، ٢،٠٨، ٢،٤٢، ٢،١٢، ٢،٧٠، ٢،٤٠، ٢،٥٦، ٢،٤٦) وهي أدنى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبمستويات دلالة معنوية بلغت (٠،٠٠٠، ٠،٠٢٨، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٣، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠، ٠،٠٠٠)، أما الفئرات (٥، ٨، ٩، ١٠) فقد كانت مستوياتها منخفضة لامتلاكها أوساط حسابية مقارنة لقيمة الوسط الفرضي، وقد بلغت قيم تلك الأوساط (٢،٩٦، ٢،٨٦، ٢،٧٢، ٣،٠٨)، وقد حصلت أداة قياس الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بشكلها الكلي على مستوى منخفض بوسط حسابي بلغ (٣٨،٥٠) وبمستوى دلالة (٠،٠٠٠) وهو يقل قيمة الوسط الفرضي البالغ (٤٥) مع مستوى دلالة معنوي.

النتيجة المنخفضة للارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي والظاهرة في الجدول السابق يمكن أن يعزوها الباحث إلى حالة الاضطراب التي تسود مديريات أقسام النشاط الرياضي والمدرسي فيما يخص أنظمتها المعلوماتية، والنقص الذي يترتب على ذلك في قواعد بياناتها، والتي من المفترض أن تكون موحدة ومترابطة سواء بين شعبها أم مع الأقسام المناظرة لها، والذي قد يعود بطبيعة الحال إلى غياب التنسيق الحقيقي بين هذه الشعب والأقسام فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات فيما بينها، مما يؤدي إلى حالة من الجمود الوظيفي، وغياب الابداع والابتكار في مفاصل عملها، مما يولد نوعاً ما مناخ عمل غير متناسق أو متناغم يفترق للقدرة على الربط بين المهام الموكلة والأهداف المطلوب تحقيقها، ومما يمكن ان يكون عاملاً في انخفاض مستوى الارتباط التنظيمي هو حالة الارتباط الإداري والفني المهزوز بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية في المديريات، الأمر الذي يؤثر بلا شك على الثقة في العلاقات والاتجاه نحو الفردية في العمل، يضاف لذلك التفويض غير العادل للسلطات والمسؤوليات بين الموظفين والإدارات الأدنى، والذي نتج عنه انتهاج هؤلاء الأفراد لسلوكيات عمل بعيدة عما تدعو إليه إدارات المديريات، واتجاههم نحو الحلول الفردية في تنفيذ الواجبات والمهام المرتبطة بعملهم بعيداً عن التشارك والتعاون الذي يضمن الاستدامة في العمل، وما يحسب على إدارات هذه المديريات عدم محاولتها اخراج أفضل ما في موظفيها من مزايا وظيفية ودفعهم نحو مشاركتها مع الزملاء من أجل تبادل الخبرات والمعارف، كل ذلك أدى إلى إحساس هؤلاء الموظفين بحالة من عدم الانتماء لها، وعدم الفخر بكونهم جزءاً منها بما أثر على ارتباطها داخلياً.

ويذكر (H. Zhang et al., 2023, p. 25) بأن مفهوم الارتباط التنظيمي يشير إلى العلاقة والتفاعل بين أفراد المنظمة في تنفيذ المهام ومشاريع عبر الشراكة والعمل التعاوني، كما تبرز أهمية الارتباط التنظيمي

بوصفها محرك أساسي لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح، إذ إن تفاعل أفراد المنظمة وتواصلهم الفعّال يسهم في تعزيز التعاون وتحقيق أهداف العمل بكفاءة أكبر، وبفضل الارتباط القوي بين أعضاء الفريق يتم تعزيز الثقة والتفاهم، مما يسهم في تحسين أداء الفريق بشكل عام والأداء التعاوني بشكل خاص، والذي يعدّ أمراً حيوياً لضمان استمرارية ونجاح مشاريع المنظمة.

الجدول (٩) يبين طبيعة العلاقة بين أداتي القيادة المتناقضة والارتباط التنظيمي

| متغيرات البحث     | معامل الارتباط<br>(ر) | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------------|---------------|
| القيادة المتناقضة | ٠,٢٨٨                 | ٠,٠١٤         |
| الارتباط التنظيمي |                       |               |

يبين لنا الجدول (١٠) بأن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين النتيجة الكلية لأداة قياس القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وبين النتيجة الكلية لأداة قياس الارتباط التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي تبلغ قيمتها (٠,٢٨٨) عند مستوى دلالة بلغ (٠,٠١٤).

ويرى الباحث أن هذه العلاقة الطردية بين القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وبين الارتباط التنظيمي فيها يمكن أن يكون ناتجاً عن عوامل عدّة، منها إن امتلاك المديرين للقدرة على إدارة التناقضات والتنوع في الأساليب القيادية قد يؤدي إلى تعزيز التفاهم والتعاون بين الفرق العمل، كما وأن وجود رؤية مشتركة وواضحة لدى المديرين بشأن الأهداف والاستراتيجيات يجعلهم يتبنون أساليب قيادية متناسقة تساهم في تعزيز الارتباط التنظيمي، فضلاً عن أن التواصل المفتوح والتفاعل البناء بين المديرين والموظفين قد يكون له دور في تعزيز العلاقة الجيدة داخل العمل، بما يرفع من مستوى التفاهم المتبادل أثناء العمل، ويحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة لنجاح العمل بطريقة متناغمة، فعندما يكون هناك دعم وتوجيه فعّال وإلهام من المديرين، يصبح من الأسهل للفرق أن تندمج معاً وتعمل بتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يساهم في بناء علاقة إيجابية بين القيادة والموظفين.

#### ٤ - الاستنتاجات والتوصيات:

٤-١ الاستنتاجات:

- ١- يمتلك مديرو أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط مستوى منخفض من حيث تطبيق سلوكيات القيادة المتناقضة من وجهة نظر موظفيها.
- ٢- تمتاز أقسام النشاط الرياضي والمدرسي التابعة لمديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط بمستوى منخفض من الارتباط التنظيمي من وجهة نظر موظفيها.
- ٣- تمتاز العلاقة بين القيادة المتناقضة لدى مديري أقسام النشاط الرياضي وبين الارتباط التنظيمي بها بأنها طردية ومعنوية.

٤-٢ التوصيات:

- ١- يوصي الباحث بأهمية أن تقوم المؤسسات التعليمية بشكل عام ومديريات التربية في محافظات الفرات الأوسط بشكل خاص على تزويد مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بفرص التدريب، وذلك عبر إشراكهم في الدورات التدريبية والتطويرية في مجال القيادة، بهدف تمكينهم من إدارة موظفيهم خلال فترات الانتقال والتغيير التي قد تواجه سير عملهم بفعالية، مع ضرورة تدريب القادة على التواصل بفعالية عبر مجموعة متنوعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تناسب مختلف المواقف والأفراد، فضلاً عن أهمية امتلاكهم القدرة على نقل رؤية واضحة لنظام العمل في المديريات مع البقاء منفتحين على ردود الفعل والمدخلات الحديثة التي تضاف لمهامهم، مع ضرورة امتلاكهم للأدوات والأطر اللازمة لاتخاذ القرارات في المواقف الغامضة أو المتناقضة.
- ٢- يوصي الباحث مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بضرورة التشجيع على إنشاء أهداف وغايات مشتركة تشمل مختلف الإدارات والفرق والأفراد داخل المديريات، بما يعزز الشعور بالارتباط والتعاون، عبر خلق فرص للموظفين للعمل معاً في مختلف المجالات الوظيفية والمشاريع والمهام، بما يؤدي إلى زيادة الاعتماد المتبادل، مع ربطها بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة تسهل تبادل المعلومات والأفكار عبر أجزاء مختلفة من المديرية، يمكن أن يشمل ذلك اجتماعات منتظمة وأدوات تعاونية ومنصات لمشاركة أفضل الممارسات والرؤى.
- ٣- يوصي الباحث أن تقوم المؤسسات التعليمية والرياضية المختلفة باعتماد أداة قياس القيادة المتناقضة وأداة قياس الارتباط التنظيمي اللتين أعدهما الباحث في قياس مستوياتها لدى قادة هذه المؤسسات، وكذلك قادة أقسامها وشعبها المختلفة.

## المصادر

- الأسدي، ر. ج.، & الابرو، ه. ع. (٢٠٢٢). تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور التفاعلي للسلامة النفسية. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٥ (العدد السادس والستون)، ١١٢-١٤٠.
- علام، ن. م. (٢٠٢٢). القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي "دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٦ (العدد الثاني)، ٨٣-١.
- Huang, D., Zhu, T., Wu, Y., & Sun, T. (2022). A Study on Paradoxical Leadership and Multiple Path Mechanisms of Employees' Bootleg Innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3391-3407. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S383155>
- Humenyuk, H., Yemtsev, V., Salyga, K., Pavliuk, T., & Pavlova, H. (2020). Dichotomy and interdependence in strategic management concerning innovative and investing activities of organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(3), 1-8.
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342-357. <https://doi.org/10.1111/apps.12233>
- Knockaert, M., Deschryvere, M., & Lecluyse, L. (2019). The relationship between organizational interdependence and additionality obtained from innovation ecosystem participation. *Science and Public Policy*, 46(4), 490-503. <https://doi.org/10.1093/scipol/scz002>
- Law, K. S. (2017). *Paradoxical Leadership and Innovation in Work Teams : The Multilevel Mediating Role of Ambidexterity and Leader Paradoxical Leadership and Innovation in Work Teams : The Multilevel Mediating Role of Ambidexterity and Leader Vision as a Boundary Condition*.
- Li, P. P. (2020). Organizational Resilience for a New Normal: Balancing the Paradox of Global Interdependence. *Management and Organization Review*, 16(3), 503-509. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.30>
- Niu, C., Meng, X., & Xiang, F. (2022). The Double-Edged Sword Effect of Paradoxical Leadership to Organizational Citizenship Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(September), 2513-2527. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S380383>
- Park, H., Ritala, P., & Velu, C. (2021). Discovering and Managing Interdependence with Customer-Entrepreneurs. *British Journal of Management*, 32(1), 124-146. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12444>
- Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R., Baldwin, C., Puranam, P., Argote, L., Dutt, N., Hawn, O., Ody-Brasier, A., Raveendran, R., Vidal, E., & Wong, E. (2020). The Role of Interdependence in the Microfoundations of Organization Design: Task, Goal, and Knowledge Interdependence

Journal: Academy of Management Annals THE ROLE OF INTERDEPENDENCE IN THE MICROFOUNDATIONS OF ORGANIZATION DESIGN: TASK, GOAL, AND KNOWLED. *Academy of Management Annals*.

- Reiche, B. S. (2023). Between interdependence and autonomy: Toward a typology of work design modes in the new world of work. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 1001–1017. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12495>
- Shehata, A. E., Khan, M. A., Khalid, R., Raza, M., & Selem, K. M. (2023). Consequences of paradoxical leadership in the hotel setting: moderating role of work environment. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 32(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2190318>
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D., & Kearney, E. (2022). Paradoxical leadership as sensegiving: stimulating change-readiness and change-oriented performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 225–237. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0161>
- Watanabe, Y., Takemura, K., Nakayama, M., Gobel, M. S., Domae, H., & Uchida, Y. (2023). Person–organization fit in Japan: A longitudinal study of the effects of clan culture and interdependence on employee well-being. *Current Psychology*, December(1–14). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05389-0>
- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader–member exchange perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041162>
- Yuan, F. Q. (2024). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Innovative Behavior: A Mediated Moderation Model. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11, pp. 1083–1092). Atlantis Press International BV. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-256-9\\_107](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-256-9_107)
- Zhang, H., Shi, S., Zhao, F., Ye, X., & Qi, H. (2023). A Study on the Impact of Team Interdependence on Cooperative Performance in Public–Private Partnership Projects: The Moderating Effect of Government Equity Participation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17). <https://doi.org/10.3390/su151712684>
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J., & Zheng, Q. (2021). Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.753116>