

# تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل

" دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية  
العراق "

د. منى محمد القصبي

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة المنصورة

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشئون  
الدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة

أحمد عز الدين محمد شيت

باحث ماجستير

## Abstract

The aim of this research is to study the impact of some dimensions of distributed leadership on the dimensions of work engagement applied to the staff in the department of education in the Ninawa governorate Republic of Iraq. To achieve this objective we designed a survey of 60 questions ,and the sample size is 383 employees , and pooling the answers of the workers under study and analyzed statistically. The results showed that there is a significant relationship between some dimensions of distributed leadership and the dimensions of work engagement.

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل وذلك بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق . ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٦٠ سؤال ، وبلغ حجم العينة ٣٨٣ مفردة ، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل .

## تمهيد

إن مفهوم القيادة الموزعة Distributed Leadership ليس بفكر جديد حيث تم استخدامه لأول مرة في عام ١٩٥١ في كتاب ديناميكية الجماعات التشاركية Dynamics of Participative Groups بواسطة Jack R. Gibb حيث أشار إلى أن هناك تركيز على النمو والتنمية من جميع أعضاء الجماعة ، ولا يجب أن يكون هناك قائد واحد فقط بل يجب أن يتم توزيع القيادة (Mangin , 2005). كما أشار Murgatroyd and Reynolds عام ١٩٨٤ إلى أن القيادة يمكن أن تحدث في مجموعات متنوعة من المستويات ولا ترتبط بالدور التنظيمي الرسمي . ولكن مصطلح القيادة الموزعة تم استخدامه على المستوي التنظيمي عام ١٩٩٠ بواسطة Richard Elmore من خلال تقديمه لمفهوم القيادة الموزعة والتي ارتبطت بتقويض المسؤوليات من الجماعات المختلفة في المنظمة أثناء العمل تجاه القيم والثقافة المشتركة (Smith , 2007) .

وفي العقد الأخير شهد مفهوم القيادة الموزعة تطوراً كبيراً وشارك في تحقيق نجاحات كبيرة في العديد من المجالات ، وأصبح هذا المفهوم يمثل مرحلة ما بعد البطولية post-heroic

التي تمثل القيادة التي تشجع على التحول من التركيز على التأثيرات والسلوكيات الفردية للقيادة إلى منظور أكثر نظامية حيث تصمم القيادة على أنها عمليات اجتماعية جماعية تظهر من خلال التفاعلات بين عوامل متعددة (Bolden , 2011) .

ويشير (Bolden , 2011) إلى أن القيادة الموزعة هي الحل المحتمل للتفكير القيادي وذلك لأنها تنقسم لقسمين الأول يرتبط إلى حد كبير بنتائج القوة الفردية ، والثاني نتيجة تصميم النظم وهياكل الدور .

وظهر مفهوم الارتباط بالعمل Work Engagement للموظفين عندما وجدت المنظمات أن جهود " القيادة والرقابة " للإدارة لم تعد صالحة ، وسعي المنظمات إلى الاحتفاظ بالعمالة الماهرة لتحقيق أهدافها من خلال خلق الفرص المتاحة لتحقيق الارتباط الوظيفي (Breevaart et al., 2014). لذا قام الباحثون بدراسة مفهوم الارتباط بالعمل في أدبيات الموارد البشرية على نطاق واسع (Suharti& Suliyanto , 2012).

ولاقي موضوع ارتباط الموظف بالعمل مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي ، وكان Kahn أول من قدم مصطلح الارتباط بالعمل في

عام ١٩٩٠ ، حيث وصف الموظفين المرتبطين بعملهم بأنهم يركزون على الطاقة الجسدية والمعرفية والعاطفية بغية تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل (Lu et al., 2014).

وتعرف المنظمات في جميع أنحاء العالم أهمية الموظفين بها كما تفهم أيضا أن "التحدي الأكبر اليوم ليس فقط الاحتفاظ بالموهوبين، ولكن على تحقيق الارتباط الكامل لهم". فارتباط الموظفين ليست مهمة سهلة بل هي مهمة صعبة، كما أنها تعد واحدة من أعظم المعارك التنظيمية organizational battles التي يجب أن تخوضها المنظمات في العقود المقبلة . علاوة على ذلك، يجب أن تفهم المنظمة وتدرك أن الارتباط ليست أمرا عابرا بل هو مصطلح كبير يجلب أرباح للأعمال وتظهر المزايا التنافسية ( Sadri & Singh , 2014) .

ويشير الباحثون إلى أن الارتباط الوظيفي له تأثير إيجابي على المنظمة حيث أنه أصبح أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة . كما أن الارتباط الوظيفي القوي يؤدي إلى الرضا عن أداء الموظف الذي يقوم به ، حيث أن الموظفين المرتبطين بالمنظمة على استعداد للقيام بالعمل . بجد مقارنة بمن هم أقل منهم ارتباطا . كذلك فإن ارتباط الموظف بالوظيفة

يعمل على زيادة المواهب والأداء الفردي للموظف والذي بدوره يكون له أثر إيجابي على أداء المنظمة ككل (Suharti&Suliyanto , 2012) . كما أشار (Beatty , 2011) إلى أن الموظف الأكثر ارتباطاً يكون أكثر إنتاجية ، وتتصف سلوكياته بالأخلاقية وتحمل المسؤولية ، والالتزام بالجودة والنمو ، والبقاء في المنظمة .

وفي المنظمات الكبيرة لتحقيق الارتباط يقوم القادة بدور هام . فينبغي أن يحدد القائد مستوى الارتباط في منظمته، ومعرفة سبب عدم الارتباط الكامل وأيضا يجب أن يحاول القادة إيجاد الحلول لعدم الارتباط . ولا يمكن لأ منظمة رفع مستويات الارتباط إذا كانت اللبانات الأساسية ليست في مكانها . ويجلب الارتباط منافع واضحة للمنظمة . وهناك حاجة لفهم ما هو الارتباط وكيف يمكن أن يتحقق . ولقد أشار عدد من الباحثين إلى أن ارتباط الموظفين يُمكن من التنبؤ بالربحية وتحقيق مكاسب مالية وتعزيز الأداء والنجاح التنظيمي ( Sadri & Singh , 2014) .

وأشار

(Suharti&Suliyanto , 2012) إلى أهمية دور القائد للتشجيع على الارتباط الوظيفي ، حيث يؤثر أسلوب القيادة الذي يستخدمه القائد على مشاعر الموظفين بما في ذلك ارتباطهم

وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات بين الأفراد) .

وأشار (Smith , 2007) إلى أن القيادة الموزعة هي القيادة التي لا يتم التعامل فيها مع الأنشطة القيادية من فرد واحد ولكن يتم تقاسمها بين عدة أفراد في المنظمة أو في الفريق.

وتعتبر القيادة الموزعة في التعليم فرصة للقيادة داخل المدرسة للمساهمة بالقيمة والممارسة من خلال قيادتهم لكي يعملون على تحسين إنجاز الطلاب والفعالية التنظيمية ( , Smith 2007).

وأشار (Timperley,2005) إلى أنه من أجل تفهم القيادة الموزعة ، يمكن تناولها كما يلي:

أولاً: القيادة الموزعة مصطلح يستخدم للتواصل مع المجموعة وليس الأفراد.

ثانياً: لا توجد حدود واضحة بالإشارة لمن يمكنه المشاركة في الدور القيادي.

ثالثاً: تتضمن القيادة الموزعة مجموعة من الخبرات لمجموعة من القادة ، لأن الأفراد يشاركون على أساس الخبرة في الموضوع محل السؤال. فالأفراد يعملون معاً بطريقة يتم من خلالها تجميع خبراتهم وتوزيع المنتج الأكبر من مجموع أجزائه .

الوظيفي . فالقائد التواصلية communicative leader على استعداد للاشتراك مع موظفيه في القيام بالمهام مما يعمل على زيادة مستوى ارتباط الموظف بالمقارنة بالقائد السلطوي authoritarian leader (Spillane et al., 2001).

وتم تطبيق البحث على مديرية التربية بمحافظة نينوى وذلك لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الخدمات التعليمية لآلاف المتعاملين معها ، وبما أن النجاح الحقيقي للعملية التعليمية يرتكز على الموظف ومدى كفاءته وقدرته في القيام بمسئوليته الإدارية وذلك لنجاح العملية التعليمية وجعلها تنسم بالتميز ، لذا فقد تم تطبيق البحث على العاملين بمديرية تربية نينوى .

## أولاً : الخلفية النظرية :

### ١- القيادة الموزعة :

#### أ- مفهوم القيادة الموزعة :

أوضح (Bolden , 2011) أن القيادة الموزعة هي نشاط الجماعة التي تعمل من خلال العلاقات بدلاً من العمل الفردي. ويوضح هذا المفهوم أن القيادة تتم بشكل عمل جماعي concertive action ويتضح ذلك من خلال ثلاثة أشكال هي (التعاون التلقائي ، وعلاقات العمل الطبيعية ،

## ب- أبعاد القيادة الموزعة :

حددت دراسة ( Smith , 2007 ) أبعاد القيادة الموزعة في أربعة أبعاد تم تناولها في المجال التعليمي وهي (الرسالة والرؤية والهدف، والمسئولية المشتركة ، وثقافة المنظمة ، وممارسات القيادة) . وتم التركيز في هذا البحث على بعدي الرسالة والرؤية والهدف وممارسات القيادة ، وفيما يلي عرضاً لهذين البعدين :

### ١. الرسالة والرؤية

### والهدف Mission, vision

### : and goals

تشير الرسالة إلى الغرض من وجود المنظمة ، بينما تمنح الرؤية للمنظمة التوجهات والسياسات لها ، وتعمل الرؤية علي تشكيل قواعد المنظمة ، في حين أن الهدف هو النتيجة النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها . وتضم الرؤية المشتركة أهداف واضحة حيث يتم التركيز على التحصيل العلمي "الإنجاز" للطلاب . وتميزت رؤية المدرسة بأنها المنصة التعليمية التي من خلالها تضع معتقدات المنظمة قواعد العمل بها . فعندما يتجه فريق القيادة الموزعة للعمل على هدف مشترك، فهذا النوع من القيادة الموزعة يؤدي إلى تغيير

تنظيمي أكبر، ويمكن النظر إليه كميزة للقيادة الموزعة. وعندما يتواجد الهدف أو الرؤية المشتركة ، فإن المعلمين يتجاوزون مع زيادة التحفيز والالتزام (Smith , 2007).

وأشار (Botha & Triegaardt , 2014) إلى أن الهدف الرئيسي من القيادة الموزعة هو جعل فريق الإدارة والموظفين في اتصال مع أهداف وقيم المنظمة ورؤيتها . وتساعد الرؤية التي تتوافر لدى القائد الموزع على بث الثقة والحماس في نفوس تابعيه وتوزيع المهام لتنفيذ الأعمال بفعالية مما يحقق أهداف المنظمة (Woods, 2015) .

### ٢. ممارسات القيادة

### leadership practices

توضح ممارسات القيادة كيفية تفاعل القادة مع الآخرين ، كما أنها توفر نظرة ثاقبة عن كيفية تصرف القادة تجاه المنظمة، وتشرح ممارسات القيادة المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء وتوضح الأدوات اللازمة لأداء المهام. وتفسر ممارسات القيادة "كيف يحدد ويقدم وينفذ قادة المدارس تفاعلهم مع الآخرين في عملية القيادة. وتحدد ممارسات القيادة من هو المسؤول عن المهمة ، وما هي الأدوات اللازمة لأداء المهام ، وماهي الأهداف أو

الوظيفة القيادية التي سنتناولها المهمة؟  
(Smith , 2007) .

وأشار (Woods, 2015) إلى أن ممارسات القيادة هي الممارسات التي توفر التحدي الذي يساعد المنظمة على القيام بالأداء من خلال توزيع الأدوار على التابعين .  
وأوضحت دراسة ( Woods, ) (2015) أن الممارسات القيادية لها تأثير على إنجاز الطلاب . كما أن ممارسات القيادة الموزعة لها تأثير على إلتزام المعلمين .

وقد حدد (Chen , 2007) ست فئات لممارسة القيادة الموزعة :  
التوزيع بشكل رسمي distribution  
formally ، الواقعية  
pragmatically ، استراتيجي  
strategically ، الإضافي  
incrementally ، اقتناص الفرص  
opportunistically ، وثقافيا  
culturally ، وكلا منها يمثل طريقة مختلفة في التفكير حول القيادة وتجسد العمليات المختلفة للتوزيع. فوفقا للتوزيع بشكل رسمي يعني أن مدير المدرسة كشخص يأتي على نحو متزايد مع المؤهلات الرسمية للقيادة .  
بينما تتميز الواقعية كرد فعل على الأحداث الخارجية مثل المطالب من الحكومة أو السلطة المحلية أو قضايا أولياء الأمور . وقد ركز التوزيع الاستراتيجي على الهدف في المدى

الطويل في تحسين المدارس . ويشير التوزيع الإضافي إلى التنمية المهنية التي تسمح للأفراد أن تثبت قدرتها على ممارسة قدر أكبر من القيادة التي تتاح لهم. ويعني التوزيع لاقتناص الفرص أن القيادة لا تحتاج لتوزيع لأنها متفرقة dispersed . ويتطور التوزيع الثقافي عندما تكون القيادة تتم بشكل حدسي intuitive وجزءا لا تتجزأ من الثقافة . ويمكن التعبير عن القيادة في الأنشطة بدلا من المواقف الرسمية أو الأدوار.

## ٢- الإرتباط بالعمل :

أ- مفهوم الإرتباط بالعمل :  
يشير الارتباط إلى أنه يتضمن كل شيء عن كيفية الاستقادة من الموظفين أنفسهم في أداء وظائفهم بما في ذلك استخدام السلوكيات والعواطف بالإضافة إلى الإدراك. ويعرف ارتباط الموظفين بالتواجد بشكل إيجابي خلال أداء العمل عن طريق المساهمة بالجهد الفكري، وإظهار المشاعر الايجابية ومعنى التواصل مع الآخرين ( Sadri & Singh , 2014 ) .

ووفقا لـ (Markos&Sridevi , 2010) فإن الإرتباط الوظيفي يعبر عن الموقف الإيجابي من الموظف نحو المنظمة وقيمها. حيث يكون الموظف المرتبط بالمنظمة على وعي بأعمال المنظمة

## ١- الحماس Vigor :

أشار (Beatty, 2011) إلى أن الحماس يعكس استعداد الفرد لتكريس الجهد في عمله وإظهاره لمستويات مرتفعة من الطاقة أثناء العمل ، والميل إلى البقاء عازما على مواجهة الصعوبات أو الفشل .

في حين أشار (Alvi&Abbasi, 2012) إلى أن الحماس هو المستويات المرتفعة من الطاقة والروح المعنوية ، مما يعمل على حرص الموظف الشديد على بذل الجهد لأداء المهام ، وأداء الأدوار بكفاءة في ظل الأجواء الصعبة .

كما يشير الحماس إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد في وظيفة واحدة ، والقدرة على ألا يكون مرهق وأن يكون الموظف مستمر في مواجهة الصعاب (Xanthopoulou& Bakker, 2012).

وفي ذلك السياق أشار (Breevaart et al., 2014) إلى أن الحماس هو بذل الفرد للمستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية في العمل .

وأشار (Lu et al., 2014) إلى أن الحماس يشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والقدرة على التحمل والمثابرة في العمل .

ويعمل مع زملائه لتحسين الأداء داخل المنظمة . لذا يجب على المنظمة تطوير وتنمية طبيعة الارتباط والذي يتطلب علاقات بين الموظف وصاحب العمل .

وعرف (Schaufeli et al., 2008) الارتباط بالعمل باعتباره الإيجابية والوفاء، واتصال العمل بالعقل واتسامه بما يلي : (١) بالحيوية (أي مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية في العمل ، والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل الفرد ، وأيضا المثابرة في مواجهة الصعوبات)، (٢) التفاني (أي شعور بالأهمية والحماس والإلهام، والفخر، والتحدي) ، (٣) الاستيعاب (أي بقاء الموظفين في حالة تركيز وانهماك في العمل ، بحيث يمر وقت العمل بسرعة) .

### ب- أبعاد الارتباط بالعمل

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أن غالبيتها ركزت على ثلاثة أبعاد للارتباط بالعمل وهي الحماس والتفاني والاستيعاب ويمكن تناولها كما يلي : (Pallavi& Patrick, 2015; Breevaart et al., 2014; Lu et al., 2014; Xanthopoulou& Bakker, 2012; Alvi&Abbasi, 2012; Beatty, 2011)

العمل . كذلك أشارت الدراسة إلى أن بعد الحماس يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي والتحكم في العمل . بينما لم يكن هناك علاقة بين بعد الحماس ومتطلبات الوظيفة .

## ٢- التفاني Dedication :

يشير التفاني إلى الهوية القوية في عمل الفرد ويشمل مشاعر الإلهام، والفخر، والتحدي. ويتجاوز التفاني المستوى النموذجي من هوية الفرد حيث يشمل كلا من البعد العاطفي والحالة المعرفية أو العقائدية (Beatty , 2011).

ويشير التفاني إلى مجموعة العادات الحسنة التي تحيط بالشغف والفرحة والتحفيز المتعلق بالعمل (Alvi&Abbasi, 2012).

ويعبر التفاني عن المشاركة المرتفعة في عمل الفرد والشعور بالأهمية والإلهام والفخر والتحدي (Lu et al., 2014).

وأشار (Breevaart et al., 2014) إلى أن التفاني في العمل يعبر عن أن الفرد متحمس للعمل ويتم إلهامه من خلال مهام العمل .

وأوضحت دراسة (Pallavi& Patrick , 2015) أن بعد التفاني والافتخار يختلف وفقا للوظيفة فهناك اختلاف بين الأستاذ والأستاذ المساعد والباحث فيما يتعلق

وفي ظل ظروف معينة فإن الحماس قد يتناقص وبالتالي فإن يجب التدقيق في التفاصيل المهمة للحصول على مقومات النجاح مثل اندماج الموظفين في عملهم ، وموارد الوظيفة كالدعم الاجتماعي من الزملاء، والأداء، وردود الفعل، وتنوع المهارات، والحكم الذاتي وفرص التعلم وتتعلق هذه العوامل بشكل إيجابي مع الارتباط بالعمل (Pallavi& Patrick , 2015) .

وأشارت دراسة (Pallavi& Patrick , 2015) إلى أنه يوجد اختلاف بين الأساتذة والأساتذة المشاركين فيما يتعلق ببعد الحماس لصالح الأساتذة المشاركين وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما كان الفرد صغيرا في العمر كلما أظهر مزيدا من الحماس مقارنة بمن هم أكبر منه في السن .

كما أشارت دراسة

(Altunel et al., 2015) إلى أن الطلبة الجامعيين في تركيا يتواجد لديهم بعد الحماس في دراستهم والذي يتأثر من خلال توافر الموارد مثل الدعم الاجتماعي والاستقلال الذاتي والتطوير الفردي والتدريب .

كذلك أوضحت دراسة (Munir et al., 2015) أنه لم يكن هناك اختلافات كبيرة بين الرجال والنساء فيما يتعلق ببعد الحماس



بهذا البعد وكان ذلك لصالح الأستاذ وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما تقدم الفرد في العمر يمكن أن يظهر تفاني أكثر في العمل مقارنة بمن هم أقل منه في العمر .

كما أوضحت دراسة

(Altunel et al., 2015) أن الطلبة الأكاديميين يتواجد لديهم بعد التفاني في دراستهم والذي يتأثر بتوافر الموارد مثل الدعم الاجتماعي والاستقلال الذاتي والتطوير الفردي والتدريب .

وأظهرت دراسة (Munir et al., 2015) أن الإناث لديهم مستويات مرتفعة لبعدهم التفاني عن الرجال . كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التفاني والأداء الوظيفي ، ووجود علاقة ضعيفة بين التفاني ومتطلبات العمل (Munir et al., 2015) .

### ٣- الاستيعاب Absorption :

يتميز الاستيعاب بإنهماك الفرد في العمل والقيام به بسعادة ، ويتميز بالخبرات المتزايدة الموجهة نحو وضع معين ، أو شخص، أو سلوك معين (Beatty , 2011) .

كما يشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل والانغماس بقوة في العمل (Alvi&Abbasi, 2012) .

ففي حـيين أشار (Xanthopoulou& Bakker , 2012) إلى أن الاستيعاب يعبر عن الحالة الممتعة بالنسبة للانغماس immersion الكلي في عمل الفرد والتي تتميز بمرور الوقت سريعا دون ابتعاد الموظف عن العمل .

يشير الاستيعاب إلى تركيز الفرد بشكل كامل ، والانغماس والاستغراق في العمل بسعادة (Lu et al., 2014) .

ويشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل في العمل والشعور بالسعادة عند قضاء الوقت في العمل (Breevaart et al., 2014) .

وتوصلت دراسة (Pallavi& Patrick , 2015) إلى أنه يوجد اختلاف بين الأساتذة والأساتذة المشاركين فيما يتعلق ببعدهم الاستيعاب لصالح الأساتذة المشاركين وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما كان الفرد صغيرا في العمر كلما أظهر مزيدا من الاستيعاب مقارنة بمن هم أكبر منه في السن .

كما توصلت دراسة

(Altunel et al., 2015) إلى أن الطلبة الأكاديميين لم يتواجد لديهم بعد الاستيعاب في دراستهم .

وأظهرت دراسة (Munir et al., 2015) أن الإناث لديهم مستويات مرتفعة لبعدهم الاستيعاب عن الرجال .

## ثانياً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

### ١- المستوى العلمي :

١/١ إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الموزعة والارتباط بالعمل والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات .

٢/١ المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الموزعة والارتباط بالعمل .

٣/١ توفير مؤشرات عن دور القيادة الموزعة في دعم الارتباط بالعمل من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث .

### ٢- المستوى التطبيقي :

١/٢ دعم المناخ التنظيمي للعاملين داخل مديرية تربية نينوى من خلال زيادة ارتباطهم بالمنظمة، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عنها لدى كافة الأطراف ، وبالتالي زيادة قدرة هذه المديرية على تحقيق أهدافها من خلال القيادة الموزعة .

٢/٢ المساعدة في زيادة التفاعلات بين العاملين والمديرين من خلال تطبيق مفهوم جديد للقيادة مثل القيادة الموزعة

بما يعود بالنفع على زيادة ارتباط الموظف بالمديرية.

٣/٢ إمداد المسؤولين بمديرية تربية نينوى بعدد من المقترحات التي تساعد على زيادة درجة الارتباط بالعمل لدى الموظفين من خلال استخدام القيادة الموزعة .

### ثالثاً : مشكلة البحث

تم إجراء دراسة استطلاعية لتحديد درجة الارتباط بالعمل التي يتسم بها العاملون بمديرية التربية بمحافظة نينوى . كذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارات التابعة للمديرية وقد كشفت هذه الدراسة عن الظواهر التالية :

١- عدم التراخي في أداء العمل .

٢- تفاوت درجة الرضا لدى العاملين عن الوظائف التي يشغلونها .

٣- التفاوت في درجة الحماس لأداء الوظيفة .

٤- إهتمام العاملين للقيام بأعمالهم .

ومن المظاهر التي اتضحت من الدراسة الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: "التفاوت في مستوى ارتباط العاملين بالمديرية ، وهو الأمر الذي يطرح التساؤلات

التالية : هل يرجع التفاوت في إرتباط العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى إلى نمط القيادة السائد؟ وهل يرجع التحسن في إرتباط العاملين بالعمل إلى توافر نمط القيادة الموزعة؟

وما هي أكثر أبعاد القيادة الموزعة تأثيراً في الارتباط بالعمل بمديرية التربية بنينوى؟ "

#### رابعاً : أهداف البحث

١- تحديد درجة الارتباط لبعض أبعاد القيادة الموزعة مع أبعاد الارتباط بالعمل .

٢- تحديد تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل .

٣- معرفة التباين بين العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى حول ارتباطهم الوظيفي، ودرجة مشاركة القادة معهم .

#### خامساً : فروض البحث

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعض أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

٢- لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة) على أبعاد الارتباط بالعمل . ويشتق من هذا الفرض مجموعة الفروض الفرعية التالية :

١/١ . لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على الحماس .

٢/١ . لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على التفاني .

٣/١ . لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب .

٣- لا يوجد تباين بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً لخصائصهم الديموغرافية محل الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الموزعة والارتباط بالعمل .

#### سادساً : أسلوب البحث

وتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأسلوب جمع البيانات ، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات . وذلك على النحو التالي:

#### ١- متغيرات البحث وأساليب

قياسها : تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

١/١ . المتغير المستقل : القيادة الموزعة

اعتمد الباحث في قياس بعدي القيادة الموزعة على مقياس ( , Smith

(2007) وهو ينقسم إلى أربعة أبعاد هي : الرسالة والرؤية والهدف ، والمسئولية المشتركة ، وثقافة المنظمة، وممارسات القيادة . وركز البحث الحالي على بعدي الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة .

#### ٢/١. المتغير التابع : الارتباط بالعمل

تم الاعتماد في قياس متغير الارتباط بالعمل على مقياس ( Trevino , 2011 ; Beatty , 2009) وهو ينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي : الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب .

وقد اهتم الباحث بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي :

#### ٢ - صدق وثبات المقياس

##### ١/٢. صدق المحكمين

تم عرض قائمة الاستقصاء على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة بجامعة المنصورة وكفر الشيخ والإسكندرية وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية وتم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح .

#### ٢/٢. ثبات المقياس

تم استخدام اختبار ألفا Cronbach's Alpha كرونباخ لاختبار ثبات مقياس جميع المتغيرات (أبعادها القيادة الموزعة ، أبعاد الارتباط بالعمل) . ويشير بيانات الجدول رقم (١) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

#### جدول رقم (١)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

المتغير المستقل وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	المتغير التابع وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
القيادة الموزعة	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧	الارتباط بالعمل	٠.٨٩٦	٠.٩٤٦
الرسالة والرؤية والهدف	٠.٨٧٣	٠.٩٣٤	الحماس	٠.٧٩٨	٠.٨٩٣
ممارسات القيادة	٠.٧٨٤	٠.٩٣٤	التفاني	٠.٩١٦	٠.٩٥٧
			الاستيعاب	٠.٨٦٦	٠.٩٣٠

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## ٢- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية تربية نينوى بجمهورية العراق ، وبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ٣٢٣٨٧ عاملاً حتى ٢٠١٤/٥/٣٠ (بالإطلاع على سجلات شئون العاملين بمديرية تربية نينوى) .  
وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ ٣٨٣ مفردة عند نسبة خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009 : p. 219) وقام الباحث بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث .

## ٣- أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين :

١/٣. أسلوب الدراسة المكتبية : وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

٢/٣. أسلوب الدراسة الميدانية : من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول كل من توافر القيادة الموزعة وعلاقتها بالارتباط بالعمل للعاملين.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

١- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافات.

٢- مصفوفة الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الأول (لاختبار العلاقات بين المتغيرات) .

٣- أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار الفرض الثاني ، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات أهمية على المتغير التابع ، ثم الذي يليه في الأهمية .

٤- تحليل التباين ANOVA لاختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية حول القيادة الموزعة والارتباط بالعمل وذلك لاختبار الفرض الثاني .

واستخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي .

## سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية :

### ١- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحث التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.18)، وذلك

ويوضح جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل بمديرية التربية بمحافظة نينوى وذلك كما يلي :

بهدف توصيف متغيرات الدراسة باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة في مديرية التربية .

### جدول رقم (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠.٦١٢	٣.٧٧٤	الرسالة والرؤية والهدف
٠.٤٧١	٣.٧٨٨	ممارسات القيادة
٠.٥٦٣	٤.١٣١	الحماس
٠.٧١٥	٣.٩٦٨	التفاني
٠.٧٢١	٣.٨٧١	الاستيعاب

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الاستيعاب وحصل على ٣.٨٧١ ويشير ذلك إلى توافر أبعاد الارتباط بالعمل في مديرية تربية نينوى بدرجة فوق المتوسط .

٢ : العلاقة بين بعدي القيادة الموزعة وبين أبعاد الارتباط بالعمل:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة لبعض أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة) وبين أبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٣) :

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن متوسط بعدي الرسالة والرؤية والهدف وممارسات القيادة بلغا ٣.٧٧٤ ، ٣.٧٨٨ على التوالي ، وهذا يعكس توافر بعدي القيادة الموزعة في المديرية محل التطبيق بدرجة فوق المتوسط . كما يتضح من الجدول أن متوسط أبعاد الارتباط بالعمل قد سجل متوسطات تراوحت ما بين (٣.٨٧١) إلى (٤.١٣١) وهذا يعكس ارتباط العاملين بالعمل في المديرية محل التطبيق . وقد حصل الحماس على أعلى متوسط مرتفع حيث بلغ ٤.١٣١ ، يليه التفاني وحصل على ٣.٩٦٨ ، ثم

**جدول رقم (٣)**  
**معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين بعض أبعاد القيادة الموزعة**  
**وأبعاد الارتباط بالعمل في مديرية تربية نينوى**

أبعاد الارتباط بالعمل			أبعاد القيادة الموزعة
الاستيعاب	التفاني	الحماس	
**٠.٢٥٣	**٠.٣٠٠	**٠.٣٠٨	الرسالة والرؤية والهدف
**٠.٤٢٣	**٠.٤٦٧	**٠.٤٢٠	ممارسات القيادة

\*\*معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٠.٤٢٠ ، و كان أعلى ارتباط بين ممارسات القيادة مع التفاني وبلغ ٠.٤٦٧ ، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١% ، وهو إرتباط إيجابي بين بُعد ممارسات القيادة كأحد أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

**٣: تأثير بعدي القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل بمديرية التربية بمحافظة نينوى :**

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير بعدي القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على أبعاد الارتباط بالعمل كمتغيرات تابعة ، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في إحداث تغيير في المتغيرات التابعة ، وفيما يلي نتائج تحليل تأثير بعدي القيادة

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين بُعد الرسالة والرؤية والهدف وأبعاد الارتباط بالعمل تراوحت بين (٠.٢٥٣ - ٠.٣٠٨) حيث كان أقل ارتباط بين الرسالة والرؤية والهدف مع الاستيعاب وبلغ ٠.٢٥٣ ، و كان أعلى ارتباط بين الرسالة والرؤية والهدف مع الحماس وبلغ ٠.٣٠٨ ، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١% ، وهو إرتباط إيجابي بين بُعد الرسالة والرؤية والهدف كأحد أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

كذلك أوضحت نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين بُعد ممارسات القيادة وأبعاد الارتباط بالعمل تراوحت بين (٠.٤٦٧ - ٠.٤٢٠) في مديرية تربية نينوى حيث كان أقل ارتباط بين ممارسات القيادة مع الحماس وبلغ

وقد تم صياغة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على الحماس لدى العاملين بمديرية تربية نينوى"

ويوضح الجدول رقم (٤) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير بعدي القيادة الموزعة على الحماس .

الموزعة على كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل :

١/٣. النتائج الخاصة بتحديد تأثير بعدي القيادة الموزعة على الحماس :

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير بعدي القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على الحماس كمتغير تابع ،

#### جدول رقم (٤)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على الحماس

طريقة (Stepwise)				المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	
٠.٠٢٦	٠.٠٠٣	٣.٠٣٣	٠.١٥٨	الرسالة والرؤية والهدف
٠.١٧٦	٠.٠٠٠	٦.٢٣٧	٠.٤٢٣	ممارسات القيادة
٣٦.٦٣١				<b>F</b>
٠.٠٠٠				<b>Sig.</b>
٠.٢٠٢				<b>R<sup>2</sup></b>

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الحماس، ويتضح من الجدول أيضا معنوية معاملات الانحدار للبعدين .

• أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهما بعدي القيادة الموزعة والمتغير التابع وهو الحماس.

ويتضح من الجدول رقم (٤) مايلي :

• أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (36.631)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة وهما ممارسات القيادة والرسالة والرؤية والهدف على



• أن قيمة ( $R^2$ ) للنموذج ككل بلغت (0.202)، مما يشير إلى أن بعدي القيادة الموزعة تفسر (20.2%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الحماس بصفة عامة، مع الإشارة إلى أن العناصر المؤثرة معنوياً تتمثل في ممارسات القيادة والرسالة والرؤية والهدف، وأن عنصر ممارسات القيادة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الحماس، حيث يفسر هذا العنصر (17.6%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (2.6%) فقط من هذا التغيير.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الاول والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة ككل على

الحماس بمديرية تربية نينوى" حيث يوجد تأثير معنوي لبعدي الرسالة والرؤية والهدف وممارسات القيادة على الحماس.

٢/٣. النتائج الخاصة بتحديد تأثير بعدي القيادة الموزعة على التفاني:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير بعدي القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على التفاني كمتغير تابع، وقد تم صياغة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على التفاني للعاملين بمديرية تربية نينوى"

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير بعدي القيادة الموزعة على التفاني.

جدول رقم (٥)  
معاملات الانحدار المتدرج لتأثير بعدي القيادة الموزعة على التفاني

طريقة (Stepwise)				المتغير المستقل
$R^2$	Sig.	T	B	
٠.٠١٧	٠.٠١١	٢.٥٦٢	٠.١٦٦	الرسالة والرؤية والهدف
٠.٢١٨	٠.٠٠٠	٧.٤٢٧	٠.٦٢٦	ممارسات القيادة
٤٤.٦٥٤				<b>F</b>
٠.٠٠٠				<b>Sig.</b>
٠.٢٣٥				<b><math>R^2</math></b>

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (1.7%) فقط من هذا التغير.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على : "لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على التفاني بمديرية تربية نينوى" حيث يوجد تأثير معنوي لبعدي الرسالة والرؤية والهدف وممارسات القيادة على التفاني.

٣/٣. النتائج الخاصة بتحديد تأثير لبعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب :

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير بعدي القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على الاستيعاب كمتغير تابع ، وقد تم صياغة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب للعاملين بمديرية تربية نينوى"

ويوضح الجدول رقم (٦) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير بعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب .

ويتضح من الجدول رقم (٥) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (44.654)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة وهما ممارسات القيادة والرسالة والرؤية والهدف على التفاني، ويتضح من الجدول أيضا معنوية بعض معاملات الانحدار .
- أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهما بعدي القيادة الموزعة والمتغير التابع وهو التفاني.
- أن قيمة ( $R^2$ ) للنموذج ككل بلغت (0.235)، مما يشير إلى أن بعدي القيادة الموزعة تفسر (23.5%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التفاني بصفة عامة ، والعناصر المؤثرة معنويًا تتمثل في ممارسات القيادة والرسالة والرؤية والهدف، وأن عنصر ممارسات القيادة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التفاني ، حيث يفسر هذا العنصر (21.8%) من هذا التغير ، ويليه

جدول رقم (٦)  
معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج  
لتأثير بعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب

طريقة (Stepwise)				المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	
-	-	-	-	الرسالة والرؤية والهدف
٠.١٧٩	٠.٠٠٠	٧.٩٦٢	٠.٦٤٧	ممارسات القيادة
٦٣.٤٠٠				F
٠.٠٠٠				Sig.
٠.١٧٩				R <sup>2</sup>

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من التغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاستيعاب بصفة عامة ، مع الإشارة إلى أن العناصر المؤثرة معنوياً تتمثل في ممارسات القيادة وهو العنصر المفسر للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاستيعاب ، حيث يفسر هذا العنصر (17.9%) من هذا التغير .

كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لبعده الرسالة والرؤية والهدف على الاستيعاب كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة على الاستيعاب بمديرية تربية نينوى" حيث اتضح أنه يوجد تأثير معنوي لبعده

ويتضح من الجدول رقم (٦) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (63.400)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعده واحد فقط من أبعاد القيادة الموزعة وهو ممارسات القيادة على الاستيعاب، ويتضح من الجدول أيضاً معنوية معاملات الانحدار .
- أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهما بعدي القيادة الموزعة والمتغير التابع وهو الاستيعاب.
- أن قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج ككل بلغت (0.179)، مما يشير إلى أن بعدي القيادة الموزعة تفسر (17.9%)

ممارسات القيادة على الاستيعاب ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعده الرسالة والرؤية والهدف على الاستيعاب .

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ما يلي :

١- صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على الحماس . حيث أنه باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على الحماس . واحتلت ممارسات القيادة المرتبة الأولى في التأثير على الحماس ، وجاء في المركز الثاني الرسالة والرؤية والهدف .

٢- صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على التفاني . حيث أنه باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على التفاني ، واحتلت ممارسات القيادة المرتبة الأولى في التأثير على التفاني ، وجاء في المركز الثاني الرسالة والرؤية والهدف .

٣- صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً من الفرض الأول حيث

يوجد تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على الاستيعاب . حيث أنه باستخدام طريقة Stepwise تم استبعاد الرسالة والرؤية والهدف من التأثير على الاستيعاب ، فيما أثرت ممارسات القيادة على الاستيعاب .

٤- يتضح مما سبق صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي لبعده القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل في مديرية تربية نينوى . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Smith , 2007) حيث أشارت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة الموزعة على الارتباط بالعمل ككل . كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Suharti&Suliyanto , 2012) حيث أشار إلى أهمية دور القائد للتشجيع على الارتباط بالعمل ، حيث يؤثر أسلوب القيادة الذي يستخدمه القائد على مشاعر الموظفين بما في ذلك ارتباطهم بالعمل .

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن القيادة الموزعة تؤثر في الارتباط بالعمل بمعنى أن إدراك العاملين لتوافر بعض أبعاد القيادة الموزعة يترتب عليه زيادة الارتباط في العمل

من قبل المدرسين . ولكي تعمل المديرية على زيادة الارتباط بالعمل للعاملين بما تشمله من حماس وتفاني واستيعاب فإن عليها توفير القيادة الموزعة بما تشمله من توفير الرسالة والرؤية والهدف والمسئولية المشتركة وثقافة للمدرسة وممارسات القيادة .

#### **٤ : تحليل التباين لبعدي القيادة**

#### **الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل:**

قام الباحث بإجراء تحليل التباين (ANOVA) في اتجاه واحد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة لاختبار صحة الفرض القائل بأنه " لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل " ، وتشمل المتغيرات الديموغرافية (النوع ، فئة العمر ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) وذلك لتحديد التباين فيما يتعلق بالمتغيرات .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

أ. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً

للنوع فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .  
ب. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً للفئة العمرية فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

ج. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً للمستوى التعليمي فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

د. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً لعدد سنوات الخبرة فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

١/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الأول

من الفرض الثالث الرئيسي والذي

ينص على :

" لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً للنوع فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل ".  
أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية :

جدول رقم (٧)  
نتائج تحليل التباين لمتغير النوع (ذكر/أنثى)

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
بعدي القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	٣.٠٨٨	٠.٠٨٠	غير معنوي
ممارسات القيادة	٠.٤٦٦	٠.٤٩٦	غير معنوي
أبعاد الارتباط بالعمل :			
الحماس	١.٨٧٩	٠.١٧١	غير معنوي
التفاني	٠.٠٠٠	٠.٩٩٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٠٩٨	٠.٧٥٥	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين النوع (الذكور والإناث) في إرتباطهم بالعمل .

كذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ( Sohrabizadeh & Sayfour, 2014 ) والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين الذكور والإناث للعاملين في إرتباطهم بالعمل .

مما سبق يلاحظ الباحث أنه لا توجد فروق بين الرجال والنساء فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل . ولعل السبب في ذلك أن القادة لا يفرقوا بين الرجال والنساء عند التعامل معهم ، مما يعمل على تبادل الثقة بين العاملين من النوعين مع القادة فيولد لديهم ارتباط بالعمل.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من بعدي القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة ) ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب ٣.٠٨٨ ، ٠.٤٦٦ ، ٠.٠٩٨ ، ١.٨٧٩ ، ٠.٠٠٠ ، ٠.٠٩٨ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين حول توافر بعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للنوع . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الموزعة ببعديها والارتباط بأبعاده وفقاً للنوع.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Roslan, 2015)

الفئة العمرية فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل". أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية :

٢/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على :  
" لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً

#### جدول رقم (٨)

#### نتائج تحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	١.٣٢٥	٠.٢٦٦	غير معنوي
ممارسات القيادة	٠.٧٥٧	٠.٥١٩	غير معنوي
الارتباط بالعمل :			
الحماس	٠.٧٦٧	٠.٥١٣	غير معنوي
التفاني	١.٦٦٢	٠.١٧٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٩٠٦	٠.٤٣٨	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

معنوي بين العاملين يرجع إلى بعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Suharti&Suliyanto , 2012) حيث أشارت إلى أنه كلما تقدم عمر الفرد زاد ارتباطه بالعمل .

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Breevaart et al., 2014) حيث أشارت الدراسة إلى وجود فروق بين العاملين في حماسهم وتفانيهم في العمل يرجع إلى العمر .

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من بعدي القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة) ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب: ١.٣٢٥ ، ٠.٧٥٧ ، ٠.٧٦٧ ، ١.٦٦٢ ، ٠.٩٠٦ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف بين آراء العاملين حول توافر بعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية . وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني لعدم وجود اختلاف

وإحساس جميع العاملين بالمسئولية التي تقع على عاتقهم في أداء العمل مما يولد لديهم الحماس، وبذل ما في استطاعتهم لأداء العمل .

٣/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على :

" لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً للمستوى التعليمي فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل ". أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية:

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Roslan, 2015) والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين عمر المبحوثين في إرتباطهم بالعمل .

كذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ( Sohrabizadeh & Sayfour, 2014) والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين العمر للعاملين في إرتباطهم بالعمل . مما سبق يلاحظ الباحث أنه لا توجد فروق بين الفئات العمرية المختلفة نظراً لشعورها بنمط القائد الذي يستخدمه بشكل عادل بين جميع الفئات دون النظر إلى الفروق العمرية

#### جدول رقم (٩)

#### نتائج تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	٢.٧٥٠	٠.٠٦٦	غير معنوي
ممارسات القيادة	٠.٢٣٥	٠.٧٩١	غير معنوي
الارتباط بالعمل :			
الحماس	٠.٩٥٠	٠.٣٨٨	غير معنوي
التفاني	٠.١٨٠	٠.٨٣٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٣٧٨	٠.٦٨٥	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الموزعة(الرسالة والرؤية والهدف ، وممارسات القيادة) ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ،

ويتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق بين مفردات عينة الدراسة لكل من بعدي القيادة



التعليمي بين العاملين إلا أن ذلك لم يمنع من شعورهم بالنمط القيادي الذي يتبعه القائد . كما يفسر الباحث النتيجة السابقة بأنه لا يختلف مستوى الارتباط بالعمل باختلاف مستوى التعليم ذلك أن كل عامل يعرف مسؤولياته وواجباته للعمل الذي يقوم به كما تحددها القواعد والقوانين بالمديرية .

٤/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على :

" لا يوجد فروق بين آراء العاملين بمديرية تربية نينوى وفقاً لعدد سنوات الخبرة فيما يتعلق ببعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل ". أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية :

#### جدول رقم (١٠)

#### نتائج تحليل التباين لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	٠.٨١٢	٠.٤٨٨	غير معنوي
ممارسات القيادة	٥.٤٦٦	٠.٠٠١	معنوي
الارتباط بالعمل :			
الحماس	١.٦٩٩	٠.١٦٧	غير معنوي
التفاني	١.٤٦٧	٠.٢٢٤	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٨٧١	٠.٤٥٧	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب : ٢.٧٥٠ ، ٠.٢٣٥ ، ٠.٩٥٠ ، ٠.١٨٠ ، ٠.٣٧٨ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر بعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي . وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث لعدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى بعدي القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ( Sohrabizadeh & Sayfour, 2014 ) حيث أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي للمستوى التعليمي للعاملين في إرتباطهم بالعمل .  
ومما سبق يلاحظ للباحث أنه على الرغم من الاختلاف في المستوى

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

١- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من الرسالة والرؤية والهدف ، والحماس، والتفاني ، والاستيعاب حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب: ٠.٨١٢ ، ١.٦٩٩ ، ١.٤٦٧ ، ٠.٨٧١ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافق بعد الرسالة والرؤية والهدف وأبعاد الارتباط بالعمل وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

٢- توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لبعده ممارسات القيادة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة: ٥.٤٦٦ ، ويعني ذلك أنه يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافق بعد ممارسات القيادة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Roslan, 2015) والتي أشارت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي لسنوات الخبرة للعاملين في إرتباطهم بالعمل .

وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ( Thorpe et al., 2011) حيث أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف في إدراك الموظفين للقيادة الموزعة يرجع إلى سنوات الخبرة .

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة للعامل زاد ميله للإحساس بالقيادة الموزعة ذلك لأن للخبرة ثمن في العمل ، وأن من لديه خبرة قليلة يتخوف من المسؤولية الواقعة عليه فيميل إلى المركزية في الأوامر التي يتلقاها من المديرين، في حين من يملك خبرة كثيرة يعمل على المساهمة في ثقافة المدرسة والمساعدة في بث ممارسات القيادة التي يقوم بها القادة في نفوس الأفراد الأقل خبرة في العمل .

#### ثامناً : ملخص النتائج

أ- فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعض أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل وكانت قيمة أقل ارتباط بين الرسالة والرؤية والهدف مع الاستيعاب وبلغ معامل الارتباط (٠.٢٥٣)، في حين كان أعلى قيمة للارتباط بين ممارسات القيادة مع التفاني وبلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٧).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يتم رفض الفرض الأول الرئيسي وقبول الفرض البديل أي

وجود علاقة معنوية لبعض أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل .

ب- فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل على التابع :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- ثبوت خطأ الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على بعد الحماس"، فمن خلال استخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدي ممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على الحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل عند مستوى معنوية ١% .

٢- ثبوت خطأ الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على بعد التفاني"، باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدي القيادة الموزعة وهما ممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على التفاني كأحد أبعاد الارتباط بالعمل عند مستوى معنوية ١% .

٣- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على بعد الاستيعاب"، باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعد واحد فقط من أبعاد القيادة الموزعة وهو ممارسات القيادة على الاستيعاب كأحد أبعاد الارتباط بالعمل في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للبعد الآخر وهو الرسالة والرؤية والهدف على الاستيعاب عند مستوى معنوية ١% .

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يمكن القول بثبوت خطأ الفرض الثاني الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل .

ج- فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين متغيرات الدراسة :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للنوع . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى

القيادة الموزعة وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للنوع .

٢- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الموزعة وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للفئة العمرية .

٣- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الموزعة وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للمستوى التعليمي .

٤- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر بعد الرسالة والرؤية والهدف ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) وفقاً لعدد سنوات الخبرة .

٥- يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة (المسئولية المشتركة ، وثقافة المدرسة ، وممارسات القيادة) وفقاً لعدد سنوات الخبرة .

### تاسعاً : توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحث تقديم التوصيات التالية :

أولاً : توصيات لمديرية التربية بمحافظة نينوى :

١- العمل على توفير ميثاق يحتوي على قواعد المديرية والتي تعكس الرسالة والرؤية والهدف للمديرية ، مع توفير قواعد الرؤية المشتركة بين المديرية وأولياء الأمور .

٢- ينبغي دعوة أولياء الأمور والطلاب للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة .

٣- تحديد القواعد التي ترتبط بالإنجاز المهني المرتبط بأداء العاملين في أهداف المديرية.

٤- الاهتمام بالإجراءات المتبعة التي ترتبط بإنفراد المديرين بالقرارات مع السماح للعاملين بمشاركتهم من خلال توزيع المسئوليات

والسلطات عليهم ، وتشجيع العاملين على الاعتراف بالخطأ والتراجع في القرار في حالة ثبوت عدم صحته ، واستخدام أسس موحدة في التعامل مع جميع العاملين بلا استثناء .

٥- قياس مستوى ارتباط العاملين بالعمل من أن لآخر عن طريق القيام بإعداد فريق عمل لقياس ذلك للحفاظ على مستوى جيد من الارتباط مع رفع التقرير إلى الإدارة العليا بالمديرية لاتخاذ القرارات اللازمة .

٦- توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق مفهوم القيادة الموزعة .

٧- تحفيز المديرية للعاملين الأكفاء والتميزين بشكل مادي ومعنوي حتى يتفانى الجميع في بذل الجهد والعطاء وتقدير جهودهم مما يولد لديهم الحماس في العمل .

٨- إعداد برامج تدريبية تركز على زيادة مهارة تعامل الموظف عندما يتم توزيع الأعباء عليه مثل إعداد حلقات نقاشية بين الإداريين والموظفين لمن يرغب في الاستفسار عن إجراءات أو سياسات مرتبطة بالعمل .

٩- زيادة تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمديرية وذلك عن طريق توفير برامج الترفيه والرحلات حتى يعمق ارتباط العاملين بالعمل بالمديرية .

**ثانياً : توصيات للعاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى :**

١- ضرورة السعي لإثبات القدرة على العمل والجدارة للقيام به عندما يتم توزيع الأعباء عليه .

٢- يجب تمسك العامل بوعوده تجاه المنظمة في أداء العمل مع التزامه بالأساليب والإجراءات الرسمية والقيام بواجباته تجاه منظمته .

٣- ضرورة الاستفادة من خبرات المديرين من خلال الاهتمام بالاستفسار عن المعلومات التي يريدها العامل .

٤- يجب الاهتمام بالحصول على الدورات التدريبية التي تسهل من مهمة القيام بالعمل .

**ثالثاً : مقترحات لبحوث مستقبلية**

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث في الجوانب الآتية :

- ١- يوصي الباحث بتطبيق متغيرات الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل (الجامعات ، والدوائر الحكومية) .
- ٢- كما يوصي الباحث بمزيد من الدراسة حول الموضوعات التالية :
- تأثير القيادة الموزعة على كل من (ضغوط العمل ، الالتزام التنظيمي)
  - إنجاز الطلاب ، الأداء الابتكاري) .
  - العلاقة بين جودة حياة العمل والارتباط بالعمل .
  - العلاقة بين إيمان العمل والارتباط بالعمل .

## المراجع

- Pakistan , **Middle-East Journal of Scientific Research** , 12 (5), 643-649.
3. Beatty P., (2011) , Engagement, organizational commitment, and incremental variance in the measurement of job satisfaction, performance and turnover intent within the Canadian forces , **Master of Arts In Psychology** , Carleton University , Ottawa, Ontario .
1. Altunel , Mustafa C., Kocak , Omer E.,& Cankir , B.,(2015), The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey , **Educational Sciences: Theory & Practice** , 15(2) , 409-417.
2. Alvi , Abdul Khaliq &Abbasi , Abdus S. ,(2012) , Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of

- Philosophy** , Texas A&M University.
8. Lu , Chang q., Wangb ,Hai j., Lu , Jing j., Du , Dan y.,& Bakker , Arnold B., (2014) , Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity ,**Journal of Vocational Behavior** , 84 , 142–152 .
  9. Mangin, M., (2005), Distributed leadership and the culture of schools: Teacher leaders' strategies for gaining access to classrooms ,**Journal of School Leadership**, 15(4), 1-29.
  10. MarkosS. &Sridevi M., (2010) , Employee Engagement: The Key to Improving Performance , **International Journal of Business and Management** , 5,12 .
  11. Munir , F., Houdmont , J., Clemes , S., Wilson K., Kerr, R., & Addley , K., (2015) ,Work engagement and its association with occupational sitting time:
  4. Bolden R., (2011) ,Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, ,**International Journal of Management Reviews**, 13, 251–269 .
  5. Botha , N., & Triegaardt P., (2014) , Distributive Leadership as Management Strategy for School Effectiveness: The Place and Role of the OSCAR Coaching Model in South African Schools , **J Soc Sci**, 40(2), 251-260 .
  6. Breevaart K., Bakker , Arnold B. & Demerouti E.,(2014) , daily self-management and employee work engagement , **Journal of Vocational Behavior** , 84 , 31–38 .
  7. Chen , Yi H., (2007) , Principals' Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas , **Doctor of**

- Business Students**, Fifth edition , Harlow:Prentice Hall .
16. Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? , **Applied Psychology: An International Review**, 57, 173-203 .
  17. Smith, Lisa M., (2007) , Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District In Georgia , **Electronic Theses & Dissertations**, Georgia Southern University Digital Commons Georgia Southern.
  18. Sohrabizadeh , S. & Sayfour ,N., (2014) , Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Nurses , **Iran Red Crescent Med J.** , 16(11) , 1-8.
  12. Pallavi , D., & Patrick , Harold A., (2015) , Influence tactics that improve work engagement: faculty experiences in technical educational institutions , **ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH** , 5(4) , 635-652.
  13. Roslan , Nurul A., Ho Jo A., & Sambasivan M., (2015) , Job Demands & Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers , **International Proceedings of Economics Development and Research** , 84 , 1-10 .
  14. Sadri, S. & Singh ,Maj G., (2014) , Employee Engagement for Better Team Work , **IJRSI** , Volume I, Issue IV , 16-26.
  15. Saunders M. ,Lewis P. & Thornhill A., (2009) , **Research Methods for** results from the Stormont study , **BMC Public Health** ,15(1) , 15:30 .



**CURRICULUM  
STUDIES** , 1–26 .

23. Trevino , Evie M., (2009) ,  
A Psychometric Study of  
Work Engagement  
Sample , **Doctor of  
Philosophy** , Oklahoma  
State University ,  
Oklahoma.
24. Woods , Philip A., (2015) ,  
Distributed Leadership for  
Equity and Learning ,  
**Revista Lusófona de  
Educação**, 30, 175-187 .
25. Xanthopoulou D., Bakker ,  
Arnold B., Kantas A.,  
&Demerouti E., (2012) ,  
Measuring burnout and  
work engagement: Factor  
structure, invariance, and  
latent mean differences  
across Greece and the  
Netherlands , **Journal of  
Business Science and  
Applied Management**, 7  
( 2), 40-52 .
19. Spillane, J. P., Halverson,  
R., & Kaplan, C. (2001),  
Investigating school  
leadership practice: A  
distributed perspective,  
**Educational Researcher**,  
30(3), 23-28.
20. Suharti L., & Suliyanto  
D. , (2012) , The Effects  
of Organizational Culture  
and Leadership Style  
toward Employee  
Engagement and Their  
Impacts toward Employee  
Loyalty , **World Review  
of Business Research**,  
2(5) , 128 – 139 .
21. Thorpe, R., Gold, J., &  
Lawler, J., (2011) ,  
Locating Distributed  
Leadership, **International  
Journal of Management  
Reviews**, 13 (3), 239-250 .
22. Timperley S., (2005) ,  
Distributed leadership:  
developing theory from  
practice , **J.**