

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة الاسكندرية)

إعداد

د/عصام فتحى محمد عبد اللطيف^٢

د/ السيد عزت السيد صالح^١

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - ديسمبر ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

صالح، السيد عزت السيد؛ عبد اللطيف، عصام فتحى محمد، (٢٠٢٣)، "أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة الاسكندرية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٥ (٤)، ٢١٤ - ٢٥١.

^١ مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم الإدارية - بجناكليس - البحيرة

^٢ مدرس إدارة الأعمال - الجامعة العمالية - فرع طنطا

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة الاسكندرية)

ملخص الدراسة

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في معرفة أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الاسكندرية، وتم تصميم نموذج مقترح للبحث لى يستخدم كدليل لقياس أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بجامعة الاسكندرية عن طريق المقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات الأولية للبحث تم استخدام المنهج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغت ٣٢٢ مفردة، وتم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء وبلغ عدد القوائم التي استردت والصالحة للتحليل ٣٤٦ وهي تشكل ٨٦,٥٪ من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذات دلالة إحصائية للقيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الاسكندرية.

وأوصت الدراسة ضرورة تشجيع المديرين العاملين فى الجامعة على ممارسة نمط القيادة الموزعة لأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً فى الاستغراق الوظيفي للعاملين ، وكذلك ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية للقيادة والمدراء داخل جامعة الاسكندرية من أجل زيادة الوعي لديهم حول أبعاد القيادة الموزعة وكيفية ممارستها فى الواقع العملى وبما يؤدي إلى تحسين السلوكيات القيادية لديهم ويكونوا أكثر ممارسة لسلوكيات القيادة الموزعة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الموزعة؛ تمكين ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات؛ الروح المعنوية؛ والرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي؛ الاستغراق الوظيفي.

The Effect of Distributed Leadership on Employees Work Engagement: A Field Study on a Sample of Employees in Alexandria University

ABSTRACT

This Research Aims To Study The Effect Of Distributed Leadership On Job Involvement Of Employees At The University Of Alexandria

An Analytical Model Is Developed As a Guideline To Test The Relationship Between The Impact Of Distributed Leadership On The Job Involvement For Employees. In Order to Collect Primary Data, A Questionnaire Is Designed And Data Have Been Collected From Human Resources Under Study Through Personal Interview.

The SPSS Is Used to Process the Primary Data. Sample Size Is 322 Items, 400 Survey Forms Were Distributed, And The Number Of Lists Retrieved And Valid For Analysis Reached 346, Which Constitutes 86.5% Of The Total Forms That Were Distributed.

The Results of The Statistical Analysis Showed That There Is A Significant Correlation Between Distributed Leadership And Job Involvement For Employees.

Keywords Distributed Leadership, Empowerment and Participation Of Workers In Decision-Making, Morale, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Job Involvement

المقدمة:

منذ بدايات القرن الحادى والعشرون بدأت تظهر العديد من التطورات المتسارعة نتيجة الانفجار المعرفى وثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، والتي أحدثت تحولات وتغيرات عديدة فى شتى مجالات الحياة، ولاسيما فى مجال الأعمال والتجارة والتعليم والذى بدوره يودى إلى تحديات كبيرة للجامعات من أجل التغيير وتطوير ادائها لتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية (الطويل، ٢٠٢٢)،

ومن هنا زادت أهمية القيادة الموزعة بالجامعات للاستفادة من طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحقيق أهدافها بكفاءة ونجاح، والتقليل من معدلات دوران العمالة، وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي، بجانب التركيز على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق العدالة، فأنماط القيادة التقليدية الموجودة حالياً لم تعد صالحة لمواكبة بيئة العمل الجديدة، (زكى واخرون، ٢٠٢٢)،

خاصة وأن القيادة الموزعة تلعب دوراً هاماً فى تمكين العاملين ومنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات والمسئوليات لتطوير العمل داخل الجامعات من خلال تشجيعهم على المساهمة فى صنع القرار، (Bahar Yakut Özek, 2023)، وكذلك تشجيعهم على الأبداع والابتكار وأخذ زمام المبادرة بالتغيير من خلال تحقيق بيئة أكثر ملائمة مما يودى فى نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة والرضا الوظيفي وزيادة الأستغراق الوظيفي، وزيادة الأداء (Wallace, M, 2002)

وتعتبر القيادة الموزعة Distributed Leadership أحد الأساليب الديمقراطية التي يمكن تطبيقها فى الجامعات المصرية لما لها من دور فعال فى تحسين وتطوير المنظمات بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة، حيث أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل الجامعة بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين فى القيادة بما ينعكس على زيادة روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي فى العمل وزيادة إنغماسهم فى الوظيفة التي يؤدونها بما ينعكس على زيادة روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي فى العمل وزيادة إنغماسهم فى الوظيفة التي يؤدونها بما ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة، فضلاً عن مساهمتها الرئيسية فى تحسين وتطوير الجامعات، (عجوة، ٢٠١٢)، هذا بالإضافة إلى أن القيادة الموزعة تعتبر تغييراً فى الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات تتضمن تحسين مهارات وقدرات ومعارف العاملين بحيث تكون مثمرة مع بعضهم البعض وتعزيز إنغماسهم الوظيفي وزيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، وهذا يتطلب العمل بشكل جماعي لتحقيق النجاحات المستمرة وهو الأمر الذى يمكن تحقيقه من خلال القيادة الموزعة (Ancona, D. & Backmann, E. 2010).

وتقوم فكرة القيادة الموزعة على فكرة فريق العمل داخل الجامعة سواء فى مرحلة التخطيط (صنع القرار) أو فى مرحلة التقييم (توزيع المهام) والتي من شأنها تحدث فرقاً فى أداء الجامعة حيث تساعد على تكامل الأدوار بين العاملين على كافة المستويات بالجامعة (هيئة، ٢٠٢٠)، كما تقوم على تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين لاستغلال طاقاتهم ومهاراتهم لصالح الجامعة، بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الموزعة تركز على زيادة قيمة العاملين والأعتد والتأثير بدلاً من التهديد والتخويف، كما تركز على مبدأ المشاركة فى إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء الرأى. (سمير، ٢٠١٩)، بما ينعكس فى النهاية على تحسين مستوى أداء الجامعات والخدمة التعليمية المقدمة خاصة وأن الجامعات المصرية أصبحت أكثر احتياجاً إلى المزيد من القادة عن ذى قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً فى إدارتها وقيادتها مما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية، (عطا، ٢٠٢٠)

واستناداً لما سبق تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية التعرف على أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين، خاصة وأن العاملون بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة الاسكندرية بصفة خاصة، يعانون من زيادة عبء العمل عليهم، ومن ضعف مشاركتهم فى القيادة وشيوع نمط القائد الأوحد الذى يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل الجامعة، وتكمن خطورة هذا التوجه فى أنه يحرم الجامعة من الأستفادة من آراء وأفكار العاملين فيها، وكذلك يحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم فى الاسهام فى تطوير جامعتهم وصياغة رؤيتها للمستقبل، وزيادة قدراتها الذاتية فى التكيف مع المتغيرات الحاسمة فى مجال التعليم الجامعي، مما ينعكس عليهم سلباً من حيث انخفاض رضاهم الوظيفي وولائهم للجامعة ومن ثم انخفاض استغراقهم الوظيفي، وبالتالي أصبحت الحاجة للتغيير فى أساليب القيادة الموجودة حالياً أكثر إلحاحاً وتبنى اساليب وأنماط

قيادية حديثة تساعد في مواجهة تلك التحديات ومن أهمها أسلوب ونمط القيادة الموزعة (الزكى، وآخرون ٢٠١١)

أولاً: الإطار النظري للدراسة

(١) القيادة الموزعة:

١/١ مفهوم القيادة الموزعة

تعتبر القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفعالية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين فضلاً عن مساهمتها في تحسين وتطوير المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة (Warfield,2009)، من خلال تنمية المهارات الفنية والتقنية للعاملين بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وصنع القرارات بطريقة تجعلهم يطرحون أفكارهم وإنشعالاتهم وإحتياجاتهم (الطويل ٢٠٢٢).

وتعتبر القيادة الموزعة تغييراً في الثقافة حيث يتم تعريف مهارات ومعارف العاملين في المنظمة وتعزيز علاقاتهم الإنتاجية بحيث تكون مثمرة مع بعضهم البعض (Spillane, J. 2006) ، وهذا يتطلب العمل بشكل جماعي لتحقيق النجاحات المستمرة، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال القيادة الموزعة (Ancona& Backmann, E,2010).

وتقوم فكرة القيادة الموزعة على توزيع الأدوار القيادية على أعضاء المنظمة بشكل يزيد من جودة القرارات وبما ينعكس على الجامعة والخدمات التي تقدمها (Mustafa) (Samancioglu, 2020)

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة الموزعة فقد عرفها (معيني، ٢٠٢٢) بأنها القيادة التي تعتمد على توزيع المسؤوليات على العاملين كل وفق قدراته وخبراته، وعلى العلاقات والتفاعل بين العاملين، كما تهتم بتطوير الكفايات والمهارات وتنميتها لجميع العاملين لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء.

كما عرفها (البكري، ٢٠٢١) بأنها أسلوب قيادي حديث يتضمن إشراك العاملين في صنع القرار وتنفيذ المهمات من خلال أدوار رسمية وغير رسمية لهم، وهذا يؤكد على مبدأ تقاسم القيادة والمسؤوليات وتشاركها مع العاملين بما يساعد على تخفيف العبء عن المديرين ويزيد من الالتزام والاستغراق الوظيفي للعاملين بما يؤدي إلى زيادة مستوى إنتاجية ودافعية العاملين بحيث ينعكس إيجاباً على المؤسسة التعليمية بكافة عناصرها.

وكذلك عرفها (محمد ٢٠٢٠) بأنها نمط قيادي يركز على الاندماج بين أداء العاملين في المنظمة وذلك في إطار مناخ تنظيمي جيد يسمح بالتغيير والتطوير، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل وقيم تهدف إلى التأثير في الآخرين، بينما عرفها (سليمان، ٢٠١٨) بأنها نمط قيادي يهتم بتوزيع الأدوار القيادية على كافة الأعضاء أثناء عمليات صناعة وإتخاذ القرار الجامعي بما يضمن الالتزام الذاتي لجميع العاملين بواجباتهم والحصول على حقوقهم.

في حين اشار (رضوان، ٢٠١٩) إلى ان القيادة الموزعة هي قيادة تشاركية جماعية تمتلكها الجماعة ولا تمثل فرد وإنما يمثلها فريق قيادي ويمكن لأي فرد بالجماعة أن ينضم للفريق القيادي بها وهو ما يضمن تنوع الخبرات في الفريق القيادي بما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

كذلك اشار (Dandy George,2018) إلى القيادة الموزعة بأنها هي قيادة مشتركة حيث يعتبر الجميع قيادياً ويتمتعون بفرص القيادة على حد سواء، بينما يرى (عباس الشريفي وآخرون ٢٠١٧) القيادة الموزعة بأنها دمج مهارات وخبرات وقدرات المرؤوسين مع القائد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة، وهو ما يمثل استغلال الخبرة الجماعية لتطوير الجامعة بعكس أنماط القيادة التقليدية، أيضاً يرى (Serban, A,2016) القيادة الموزعة بأنها ممارسة حيث يتقاسم أعضاء الفريق المسؤولية ويشاركوا بالكامل في مهام القيادة مثل تحديد الأهداف وتحفيز السلوكيات المهمة.

كذلك يرى (Jones,S.,2014) القيادة الموزعة بأنها نمط قيادى يركز على التكامل والأندماج بين أداء العاملين داخل المنظمة وذلك فى إطار مناخ تنظيمى جيد يسمح بالتغيير والتطوير، هذا ويشير (نجم ٢٠١١) للقيادة الموزعة بأنها مدخل إجرائى يمنح المديرين لموظفيهم عدداً من الأدوار الرسمية وغير الرسمية وذلك بمشاركتهم فى صنع القرار والتعاون، أما (عجوة ٢٠١٢) فيرى القيادة الموزعة بأنها هى طريقة تنظيمية تعيد صياغة القيادة وصياغة الأفراد فى المنظمة.

أما (Spillane, James. 2005) فقد اشار للقيادة الموزعة على أنها ممارسة قيادية تعتمد على التوجيه والإرشاد من مصادر بشرية متعددة تسمح للمنظمة بالاستفادة من الخبرات الموجودة والتفاعل المشترك بين قادة المنظمة والمروسين لتحقيق أهداف مشتركة، وكذلك أشار (القحطاني، ٢٠٠٨) للقيادة الموزعة على أنها منح الثقة التامة للعاملين ومشاركتهم فى صنع القرارات وتشجيعهم على ابداء الرأى بما يفيد الجماعة ويخدمها وذلك بترك قنوات المنظمة مفتوحة تماماً.

واخيراً عرفها (Yukl, G. , 2002) بأنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل فى المنظمة

واستناداً الى المفاهيم والتعريفات السابقة يمكن للباحثان تعريف القيادة الموزعة بأنها نوع من القيادة تمنح الثقة لجميع العاملين من خلال مشاركتهم فى صنع القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

٢/١ أهمية تبني نمط القيادة الموزعة بالجامعات:

تظهر أهمية تبني القيادة الموزعة بالجامعات المصرية بصفة عامة وفى جامعة الاسكندرية بصفة خاصة فى الآتى:

- فى الأستفادة بالأفكار والمهارات والقدرات الإبداعية والإمكانيات المتاحة التى يمتلكها مجموعة العمل ككل وليس القائد وحده بما يعود بالنفع على الجامعة وبما يؤدى إلى التغيير والتطوير والتحسين المنشود (MacBeath J , 2005).
- فى تنمية مهارات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم والاحساس بالمسئولية وتنمية روح المبادرة وإنجاز الأعمال والمهام على أكمل وجه، وصقل مهاراتهم واعدادهم لشغل مناصب قيادية فى المستقبل.
- إنجاز المهمات والأعمال وفق الخطط المرسومة لها مع توفير الوقت والجهد.
- تلعب القيادة الموزعة دوراً هاماً فى تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدى فى نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والانتماء والمشاركة والروح المعنوية والرضا الوظيفى وزيادة الأداء (Hannay, 2012).
- تلعب القيادة الموزعة دوراً هاماً فى تمكين ومشاركة العاملين بما ينعكس فى النهاية على الرضا الوظيفى والثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى والأستغراق الوظيفى ومن ثم الفعالية التنظيمية عامة (Ebener, & Connell, 2010).
- تساهم القيادة الموزعة فى تحسين درجة ولاء وإنتماء العاملين- الروح المعنوية والرضا الوظيفى- تخفيض معدل دوران العاملين- تحسين إنتاجية فريق العمل- تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية.
- وايضاً تساهم القيادة الموزعة فى تحسين فعالية الجامعة، فالجامعة الفعالة هى التى تصل إلى درجة عالية من إتساق الممارسات وتماسك القيم ولا يأتى ذلك عن طريق فرض رؤية وحيدة من جانب المديرين، ومن خلال تسلسل هرمى للسلطة، بل هو ناتج طبيعى للحوار الناقد الذى يدور بين أعضاء فريق العمل، فالحوار يمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم وتصوراتهم والوصول إلى فهم مشترك أكثر عمقاً (Woods, P. A., 2004).

٣/١ أبعاد القيادة الموزعة:

- أجمعت دراسة (معيني ٢٠٢٢)، ودراسة (زكي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الطويل، ٢٠٢٢)، ودراسة (Johanna Vuori, 2019)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٩)، ودراسة (شيت ٢٠١٦)، ودراسة (الحربي ٢٠١٦)، ودراسة (عجوة ٢٠١٢)، على أن أبعاد القيادة الموزعة تتمثل في:
 - **بعد تنظيم الجامعة:** ويتعلق بالهيكل الرسمي للجامعة الذي يتيح للعاملين فرص التعاون معاً وبمشاركة إدارة الجامعة في وضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية.
 - **بعد رؤية الجامعة:** ويتعلق بالرؤى والمعتقدات الجماعية لفرق العمل في الجامعة، الذي يساعد العاملين على صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها التعليمية العامة والخاصة.
 - **بعد ثقافة الجامعة:** وتتعلق بالمبادئ التي تحدد المناخ التنظيمي للعمل في الجامعة مثل تكليف إدارة الجامعة مثل تكليف إدارة الجامعة العاملين للقيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات التي تواجهها.
 - **بعد البرنامج التعليمي:** ويتعلق بمقدرة جميع العاملين في الجامعة على تطوير العمليات التعليمية وتحسينها.
 - **بعد النتائج:** ويتعلق بمقدرة الأدوات التي يوظفها القائد والعاملين لتقييم البرنامج التعليمي، فضلاً عن توظيف التغذية الراجعة لتطوير العملية التعليمية وتحسينها.
 - **بعد العاملين القادة:** ويتعلق بالفرص المتاحة للعاملين بالجامعة للقيام بأدوار قيادية سواء اقترن ذلك بألقاب قيادية أم لم يقترن بغرض التأثير بشكل فاعل في تحسين العملية التعليمية المقدمة.
 - **بعد قيادة الجامعة:** تتعلق بمشاركة قادة الجامعة العاملين في إجتماعاتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثان أن أبعاد القيادة الموزعة تتمثل في بعد تنظيم الجامعة، بعد رؤية الجامعة، بعد ثقافة الجامعة، بعد البرنامج التعليمي، بعد النتائج، بعد العاملين القادة، بعد قيادة الجامعة. ويتفق الباحثان وجهة نظرا الباحثين حول تحديد تلك الأبعاد.

(٢) الاستغراق الوظيفي:

١/٢ مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعتبر الاستغراق الوظيفي Job Involvement أحد الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد وذلك على اعتبار أنه يعتبر مؤشراً فعالاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء والغياب والرضا الوظيفي ودوران العمل والروح المعنوية والولاء والانتماء للعاملين بشكل تجعل العاملين يكونون أكثر إنتاجية وإبتكار وإبداع، كما أن الاستغراق الوظيفي يعد قرينة على مدى ثراء الوظيفة وتصميمها بشكل جيد (الشربيني ٢٠١٥).

لذلك فإن الاستغراق الوظيفي يعد أفضل طريقة لرفع مستوى الأداء التنظيمي هو رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة من خلال توفير الظروف والعوامل المتعلقة بجودة حياة العمل التي تشجع على استغراق العاملين كالعادلة والأجور والمكافآت والمشاركة في إتخاذ القرارات، وبناء الثقة، والعمل الجماعي والتمكين، (المغربي ٢٠٠٤)، والقيادة الفاعلة والرؤية الموضوعية والإبتكار والإبداع والتغيير المستمر والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين وبالتالي إنغماسهم في العمل (Men, L. 2012).

كذلك يعتبر الاستغراق الوظيفي من أحد أبرز مداخل الألتزام التنظيمي إذ يجعل العاملين مندمجين بفاعلية في وظائفهم ومتفانين في أداء واجباتهم برغبة وإنغماس بالوظيفة ولديهم إلتزام تنظيمي نحو المنظمة وأكثر بقاء وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها، (Ahmet Ayik, 2017).

حيث أن الأفراد الذين يستغرقون (ينغمسون) في العمل هم أفراد إيجابيون، يركزون على نقاط قوتهم المتمثلة في (الخصائص والسمات والقدرات) بدلاً من تركيزهم على نقاط ضعفهم مما يعكس في النهاية إلى وصولهم إلى أعلى مستويات الأداء، (Jixin Wang, 2023)، وكذلك الأفراد الذين يستغرقون في عملهم يكونون مهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم، (الساعدي وبكار، ٢٠١٤)، وإيضاً يعتبر الاستغراق الوظيفي عامل هام ورئيسي لتحسين الأداء الإبداعي للمديرين بالمنظمة، (Jesus Juyumaya, 2022)، وكذلك يعتبر عامل هام ورئيسي لزيادة دافعية العاملين للعمل، كما أنه يحقق الرضاء الشخصي للعامل ويشجع العامل على تحسين مهاراته وقدراته حتى يكون أفضل إنجازاً (ربيع ٢٠١١).

وتعددت التعريفات الخاصة بالاستغراق الوظيفي، فقد عرفها (ابو الهوى، ٢٠٢٢) بأنه إتجاه إيجابي من الفرد نحو عمله مما يظهر في حالة قوية من الانسجام والتداخل في الأداء السلوكي والعاطفي للفرد أثناء العمل، بينما عرفه (محمد، ٢٠٢١) بأنه حالة من التصوف والتركيز العميق للأفراد العاملين في المنظمة وإندماجهم نفسياً وعاطفياً وجسدياً وعقلياً في العمل بهدف تحقيق الذات من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، وإيضاً عرفه (Wilkinson & bayd, 2019) بأنه إرتباط ومسئولية الموظف أمام رؤية وأهداف وقيم المنظمة، فالعاملون يربطون نجاحهم الفردي والشخصي بنجاح منظماتهم، في حين عرف (Marshall, 2018) الاستغراق الوظيفي بأنه التزام الموظف بالقيام بالعمل المطلوب ويقدم وقته وجهده وينمي مهاراته طوعاً، من خلال توفير بيئة عمل يتوفر فيها التواصل الفعال بين المديرين والمسؤولين والعاملين.

هذا وقد عرف (عبد الله، ٢٠١٨) الاستغراق الوظيفي بأنه درجة إنخراط الفرد العامل في وظيفته والتي تعكس مستوى الأداء ومدى مساهمته في رفع الفعالية التنظيمية وبالتالي كسب درجة الولاء والانتماء للفرد تجاه المنظمة.

وكذلك عرف (العبادي، ٢٠١٢) إلى الاستغراق الوظيفي بأنه القدرة على التأثير على الموظفين-على قولهم، وقلوبهم ونفوسهم - لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة.

وأخيراً يرى (المغربي، ٢٠٠٤) الاستغراق الوظيفي بأنه تلك الدرجة التي عندها يزداد تقدير الفرد لوظيفته بشكل يؤثر على تقديره لنفسه، كما أنه يعبر عن مدى إرتباط الشخص نفسياً بوظيفته.

واستناداً إلى المفاهيم والتعريفات السابقة يمكن للباحثان تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي نحو العمل والرغبة المستمرة نحو إنجاز هذا العمل دون أى ضغوط من خلال توفير الظروف والعوامل المتعلقة بجودة حياة العمل.

٢/٢ أهمية تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالجامعات:

تظهر أهمية تبنى الاستغراق التنظيمي للعاملين بالجامعات في الآتي:

- له دور كبير في إنتاجية وفعالية العاملين، فهو يعد عاملاً هاماً في نجاح المنظمات وتحقيقها لمزايا تنافسية لكونه يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي للعاملين بالشكل الذي ينعكس بدوره على الأداء بشكل كبير (سليمان ٢٠٢٢).
- يولد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين شعور الانتماء والولاء والحب والتمسك بالعمل نتيجة روابط قوية يصعب كسرها، ويتمتعون بإصرار ورغبة قوية على إنجاز الأعمال بما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية (ابو الهوى ٢٠٢٢).
- يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومؤسسته ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضاً عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه لسلوك الأفراد، كما يقلل من معدلات الغياب والتأخير عن العمل، ويعمل على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (الغامدي، ٢٠٢٠).

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

- يعمل الاستغراق الوظيفي في زيادة الاهتمام بالأنشطة التنظيمية وزيادة الجهد المبذول في العمل وإنخفاض التعب في العمل، وظهور مشاعر جيدة للعاملين تجاه منظماتهم كالأعجاب والثقة والاحترام (عبدالله ٢٠١٨).
- تسعى المنظمات بصفة عامة والمنظمات الجامعية بصفة خاصة إلى رفع قيمة مواردها البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأحد طرق الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستغراق الوظيفي (عبد العليم ٢٠١٢).
- يعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أكثر الأدوات المستخدمة لزيادة إنتاجية العاملين من خلال تحسين تمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإلتزامهم التنظيمي، (Khalid, 2014).
- يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً هاماً في تحسين وزيادة تحفيز العاملين للعمل وكذلك السماح للعاملين بتحقيق الرضا الشخصي وتشجيعهم على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل ما لديهم (Sanad A. Alajami, 2019).

٣/٢ أبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين:

هناك اتفاق بين الباحثين (Nadia ABbdelwahed, 2023)، ودراسة (محمد، ٢٠٢١)، Chang, (Khalid & Rehman, 2011) & (Scrima, 2014) & (2014)، ودراسة (Rich et. Al, 2010) على أبعاد الاستغراق الوظيفي وهما ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **الاستغراق الإدراكي المعرفي:** ويعنى استغراق الأفراد شعورياً وفكرياً بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.
- **الاستغراق العاطفي:** وهى العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التى يعمل بها مما يزيد من مشاعر الفخر.
- **الاستغراق الجسدي:** يركز على الجهود الجسدية والطاقات المادية التى يبذلها الفرد لاستكمال مهام عمله.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحثان أن أبعاد الاستغراق الوظيفي تتمثل في الاستغراق الإدراكي المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي ويتفق الباحثان مع الدراسات السابقة حول هذه الأبعاد.

(٣) مضمون نظرية القيادة الموزعة وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين:

أثبتت الدراسات السابقة أن القيادة الموزعة من أفضل الأنماط القيادية الأخرى التى يمكن تطبيقها في الجامعات مقارنة بباقي الأنماط القيادية الأخرى، وذلك لأن تودى دوراً هاماً وبارزاً في كيفية توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات على العاملين بشكل يساهم في تطوير وتحسين ادانهم وقدراتهم بما ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التعليمية والقدرة على إتخاذ القرارات بشكل صحيح، (الشحري، ٢٠٢٢)، كما تركز القيادة الموزعة على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار وزيادة فاعلية المرؤوسين وفي ظل ماتواجه مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات من تحديات مستمرة في الداخل والخارج، الأمر الذى يستوجب الاهتمام بالقيادات الادارية بالجامعات والتي يقع على عاتقها الدور الاساسى في الاستفادة من قدرات وطاقات مرؤوسيهم لتحقيق أهداف وتطلعات الجامعة التى ينتمون إليها (الريمى، ٢٠١٩).

كما أن القيادة الموزعة لاتقتصر على القيادات الإدارية وأصحاب القرار في المستويات العليا فقط، بل تمتد وتتوزع تلقائياً على مختلف العاملين وفي مختلف المستويات (الموظفين التنفيذيين- المهنيين- موظفي المكتبات- والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات ٠٠٠ إلخ)، كما تعمل على تقليل عبء العمل لأولئك الذين

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)

د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

يستغلون مناصب قيادية رسمية، وكذلك تعمل على تحسين القرار التنظيمي، وتساعد على تطوير قدرات العاملين وزيادة فاعليتهم بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين النتائج وتعلم العاملين وادائهم ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات (Nicholas,2019).

واخيراً تعمل القيادة الموزعة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تمكين ودعم العاملين، فضلاً عن تنسيق وتوجيه العمل بشكل فعال وأن يتم ذلك في بيئة عمل صحية وودية، بما ينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الاستغراق الوظيفي للعاملين (ببه ٢٠١٦).

ومما سبق يتضح لنا أن نمط القيادة الموزعة تهتم بتحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين فى الإدارة الجامعية من خلال أنها نمط تشاركي ينظر إلى العاملين فى الجامعة من خلال أعمالهم كافة وليس مجرد منفذى للتعليمات التى تصدر من المستويات الإدارية العليا فى الهرم الإدارى للجامعة وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات ويعملون فى شبكة تفاعلية وهذا النمط يوفر مناخ إيجابى يعمل على تحفيز الطاقات الابداعية لدى العاملين بالجامعة (Mcgregor, D.M, 1990). وأيضاً تعتمد على قدرة القائد فى التأثير على العاملين وتمكينهم ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل تجعلهم أكثر استغراقاً وظيفياً وحرصاً وإتتماء للجامعة التى يعملون بها، وتقديم التحفيز والدعم لهم وبناء وإعادة وتشكيل علاقات إيجابية مع العاملين وإعادة ترتيب الأولويات (ابو حسب الله ٢٠١٤).

هذا بالإضافة إلى توفير المناخ التعليمي الملائم والمريح القائم على علاقات الود والأحترام بين العاملين داخل الجامعة مما ترفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي ومن ثم زيادة درجة استغراقهم الوظيفي بما ينعكس فى النهاية على زيادة إنتاجيتهم نحو التميز فى تحقيق أهداف الجامعة وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التعليمية المقدمة (Robindarang, S, et al, 2014).

ومن ثم يتجلى مضمون نظرية القيادة الموزعة فى تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين فى أن الموظف الأكثر استغراقاً يكون أكثر إنتاجية، وتتصف سلوكياته بالاخلاقية وتحمل المسؤولية، والالتزام بالجوودة والنمو، والبقاء فى المنظمة، هذا بالإضافة إن الاستغراق الوظيفي يمكن من الربحية وتعزيز الأداء والنجاح التنظيمي للجامعات المصرية (Sadri, S. & Singh, Maj G., 2014).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً , وصياغة أهدافها وفروضها وسوف يقوم الباحثان بعرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول للدراسة والمتمثل في القيادة الموزعة, من خلال التعرف علي الدراسات السابقة "العربية والأجنبية" المرتبطة بهذا المتغير الأول, أما المتغير الثاني وهو الاستغراق الوظيفي, سوف يعرض الباحثان أيضاً أهم الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي باللغة العربية والأجنبية, وكذلك يقوم الباحثان بإلقاء الضوء علي الدراسات التي ربطت بين المتغيرين باللغة "العربية والأجنبية", وأخيراً يقوم الباحثان بتحليل نتائج الدراسات السابقة للوصول إلي النتائج العامة لتلك الدراسات حتى يستنتى للباحثان تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية.و يمكن تصنيف هذه الدراسات كما يلي :

أ- دراسات سابقة تناولت القيادة الموزعة

تناولت العديد من الدراسات والابحاث التى تناولت القيادة الموزعة، حيث سعت دراسة (Richard Bolden, 2011) إلى مراجعة الأدبيات المفاهيمية والتجريبية حول القيادة الموزعة من أجل تحديد نشأتها والحجج الرئيسية وأوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الموزعة والمفاهيم الإدارية الأخرى بما فى ذلك المشتركة والجماعية والتعاونية والنائشة والمشاركة والديمقراطية، وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة استكمال المجالات الأخرى المتعلقة بالقيادة الموزعة وهى بناء هوية القائد- والعاملين- وتعبئة المشاركة الجماعية- وتحدى أشكال التنظيم التقليدية وتحديدها.

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

كما سعت دراسة (الزكى، ٢٠١١) إلى التعرف على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها ومبررات الأخذ بها وأهم التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيق هذا المفهوم وأهم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط قيادي يمكن من خلاله تفعيل المشاركة الديمقراطية في القيادة وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الإدارى بالمدارس المصرية، وتوصلت إلى: تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة وأبعادها والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل التنظيمية- وتعزيز الثقافة الإيجابية- تدعيم قدرة العاملين على امتلاك مهارات القيادة الموزعة

وايضاً سعت دراسة (عجوة، ٢٠١٢) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية للبنين والبنات- ودرجة توافر المتغيرات الخاصة بأبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية والمتمثلة في (تنظيم المدرسة- رؤية المدرسة- ثقافة المدرسة- البرنامج التعليمي-الناتج- المعلمون والقادة- قيادة مدير المدرسة)، وتوصلت إلى: صحة الفروض بأنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر القيادة الموزعة في هذه المدارس- وأنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر المتغيرات الخاصة بأبعاد القيادة الموزعة.

بينما هدفت دراسة (الحربى، ٢٠١٦) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بجامعة طيبة بالسعودية والكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة حول واقع القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والسن، وتوصلت إلى أن آراء عينة الدراسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة - وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول واقع وأهمية ضمان الجودة تبعاً للوظيفة والرؤية، والرتبة الأكاديمية، ونوع المؤهل والسن.

كما هدفت دراسة (طحوح، ٢٠١٦) إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية- نمط القيادة الديمقراطية- نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتوصلت إلى تعزيز ممارسة القيادة الديمقراطية " الموزعة " وإتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة وتعزيز الممارسات القيادية السائدة والخاصة بتمكين العاملين وتعزيز إشراك العاملين في الجامعات بإتخاذ القرارات وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الجامعة.

في حين هدفت دراسة (Derya Klicoglu, 2018) إلى إثراء وتوسيع الأفكار العلمية حول القيادة الديمقراطية والموزعة فيما يتعلق بالنظر في العلاقة بينهما، وتوصلت إلى: أن هناك علاقة قوية بين القيادة الديمقراطية والموزعة وتوزيع وظائف القيادة وخصائص فريق القيادة المتماسكة، وكذلك هدفت دراسة (Lihua Fu, 2018) إلى دراسة الحالات السابقة التي أدت إلى ظهور وتطور القيادة الموزعة وتأثير تمكين العاملين والسياق الداخلي على القيادة الموزعة، وتوصلت إلى: أن التمكين والسياق الداخلي في فريق عمل له تأثير كبير بنمط القيادة الموزعة وأن التدريب له آثار معتدلة.

هذا بالإضافة إلى دراسة (Dalia Dambrauskiene, 2018) التي سعت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطوير القيادة الموزعة بالمنظمات التعليمية في سياق الثقافة الهرمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن لابد من توافر مشاركة العاملين- التعلم – التواصل والتعاون- الثقة التنظيمية في مواجهة تحديات تطوير القيادة الموزعة.

كذلك دراسة (رمضان، ٢٠١٩) التي سعت لتوضيح وتحليل الاطار المفاهيمي للقيادة الموزعة والأهداف الخاصة بها والمهارات المطلوبة لتحقيقها، وكذلك الوقوف على واقع تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط، وتوصلت إلى أن للقيادة الموزعة دوراً واضحاً في تحقيق جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

وايضاً دراسة (Johanna Vuori, 2019) التي سعت لتوضيح ممارسات القيادة الموزعة وأبعادها وأثرها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والمجتمع المحلي في التعليم العالي، وتوصلت إلى: أهمية تدعيم البنية التحتية بالجامعات لممارسات القيادة الموزعة وأهمية دور العاملين في تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة بما يعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

فى حين هدفت دراسة (رضوان، ٢٠١٩) إلى التعرف على القيادة الموزعة بإعتبارها شبكة متفاعلة للقيادة وللعاملين الذين يغيرون الأدوار بشكل دورى وفقاً لمتطلبات الوضع، وتوصلت هذه الدراسة إلى متطلبات بناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الفنية الصناعية بجمهورية مصر العربية فى ضوء القيادة الموزعة

وكذلك دراسة (رجب، ٢٠٢٠) التى هدفت إلى التعرف على ماهية القيادة الموزعة ومدخل دراستها فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، والتعرف على ملامح تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج، وتوصلت هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق هذا النمط من القيادة بالمدارس المصرية من خلال تدريب العناصر البشرية التى يتكون منها المجتمع المدرسى على كيفية العمل معاً كفريق تعاونى ومشاركتهم فى صنع القرار، تغيير الهياكل التنظيمية للمدارس من الهرمية التى تشجع الروتين والتقليدية فى التفكير والممارسة، إلى الأفقية بحيث تكون أكثر دعماً لعمل روح الفريق، ويمكن تحقيقها على أفضل وجه بإتباع الخطوات التالية: الاختيار الاستراتيجى لأعضاء الفريق، تطوير رؤية لإدارة كل موقع فى نفس الأهداف العامة، تسهيل التعلم التنظيمى، تقييم الأداء المؤقت وإعادة اختيار أعضاء الفريق بصورة مستمرة.

وايضاً دراسة (Mustafa Samancioglu, 2020) التى هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الموزعة على الرضا الوظيفى للمعلمين والالتزام التنظيمى والمواطنة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفى للمعلمين والالتزام التنظيمى والمواطنة التنظيمية

هذا بالإضافة إلى دراسة (محمد ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة فى المدرسة الثانوية العامة فى مصر، بغرض التواصل إلى واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها، وقد توصلت إلى النتائج التالية: توجد فروق دالة إحصائية فى محور واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومحور معوقات تطبيقها بين استجابات (الذكور والإناث) عند مستوى دالة إحصائية (٠,٠١) فأقل، بينما لا يوجد فرق دال إحصائياً بين (الذكور والإناث) فى محور متطلبات تطبيقها عند مستوى دالة إحصائية (٠,٠٥) فأقل طبقاً لاختلاف متغير النوع، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية فى محور متطلبات تطبيقها، وفى محور معوقات تطبيقها بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دالة إحصائية (٠,٠٥) فأقل، طبقاً لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية، وايضاً لا توجد فروق دالة إحصائية فى المحاور الثلاثة: واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دالة إحصائية (٠,٠٥) فأقل طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة (العجرفى، ٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلليات جامعة الشقراء، وتوصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متحقق بدرجة متوسطة

هذا وقد هدفت دراسة (الشحرى، ٢٠٢٢) إلى التعرف على ماهية القيادة الموزعة ودورها فى إدارة التغيير بالمنظمات الجامعية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الموزعة تؤدى دوراً هاماً وبارزاً فى كيفية توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات على العاملين بشكل يساهم فى تطوير وتحسين أدائهم وقدراتهم بما ينعكس بشكل إيجابى على المخرجات التعليمية والقدرة على إتخاذ القرارات بشكل صحيح .

وكذلك هدفت دراسة (البكرى، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية فى المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية فى المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى لهذه المدارس.

وكذلك استهدفت دراسة (الطويل، ٢٠٢٢) إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية فى الجامعات السعودية للقيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية فى الجامعات السعودية وتقديم توصيات مقترحة لتطوير الأداء الإدارى للقيادات فى العمادات المساندة بالجامعات السعودية فى ضوء مدخل القيادة الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يلي: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء

بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصّر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية).

وأخيراً دراسة (Bahar Yakut Özek, 2023) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى العلاقات بين سلوكيات وممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس، والكفاءة الذاتية للمعلمين، وتعاون العاملين ومدى رضاهم الوظيفي وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الموزعة تعتبر مؤشر قوى على الرضا الوظيفي للعاملين والذي يتحقق بمشاركة في صنع القرار، وان هناك علاقة بين ممارسات القيادة الموزعة التي يمارسها مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين،

ب-دراسات سابقة تناولت الاستغراق الوظيفي

وبغرض التعرف على الجوانب المختلفة للاستغراق الوظيفي، تناول الباحثان عدد من الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي، فقد سعت دراسة (Chiu & Shiou Lu, 2003) إلى وصف وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بثلاثة مراكز طبية ومستشفيات، وتوصلت إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

كما سعت دراسة (Richardson And Vandenberg, 2005) إلى دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة. وكذلك العلاقة بين كل من الاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب وترك العمل الاختياري، وتوصلت إلى أن هناك ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وكلاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب. يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة والغياب. يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بشكل جزئي- لم يكن هناك ارتباط معنوي بين القيادة وترك العمل، وكذلك لم يكن هناك ارتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وترك العمل.

وكذلك سعت دراسة (Khalid Mazayed, 2013) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والألتزام التنظيمي والانتاجية/الاداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات ذات الأستغراق الوظيفي العالي والألتزام العالي تتمتع باداء جيد عن المنظمات ذات الأستغراق الوظيفي والألتزام التنظيمي المحدود لأن العاملين ذو الألتزام التنظيمي العالي والأستغراق الوظيفي عادة مايكونوا راضين للغاية عن تنظيمهم ووظيفتهم فإنيهم بذلك يبذلون جهوداً إضافية لتحسين أدائهم في المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى الكفاءة التنظيمية.

وايضاً دراسة (الشنطي ٢٠١٥) والتي سعت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص)، والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى التحقق من تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، ومستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً بين بُعدي الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى دراسة (محي الدين ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي بجامعة عين شمس و٦ أكتوبر، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين جامعتي عين شمس و٦ أكتوبر من حيث أبعاد القيادة التحويلية. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين جامعتي عين شمس و٦ أكتوبر من حيث أبعاد الاستغراق الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرارات- الأثر الوظيفي- الاستقلال في العمل- العلاقة مع الزملاء - الرضا الوظيفي- التغذية العكسية)- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

كما هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) إلى معرفة دور القيادة الريادية بأبعادها في تعزيز الاستغراق الوظيفي بأبعادها (الاستغراق الشعوري- الاستغراق المعرفي- الاستغراق الجسدي) وتوصلت هذه الدراسة إلى كلما تبينت مجالس الكليات المستجيبة نمط القيادة الريادية كلما اسهم ذلك في تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي لدى الكوادر فيها

وايضاً دراسة (الريميدى ٢٠٢٠) التي هدفت إلى استكشاف أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية.

وهذا وقد هدفت دراسة (ضيف وآخرون، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي في البنوك العامة والخاصة بالعراق، وتوصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، كما توصلت إلى وجود فروق بين البنوك العامة والخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي.

وكذلك هدفت دراسة (عبد المنعم ٢٠٢٠) إلى دراسة أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية من خلال التعرف على مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي بالمعاهد محل البحث والتعرف على مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بالمعاهد محل البحث والتعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على أبعاد الاستدامة التنظيمية وأيهما أكثر تأثراً بالاستغراق الوظيفي وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية، فيما يتعلق بأهمية الاستغراق الوظيفي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية في المعاهد محل البحث.

كما اوضحت دراسة (ابو الهوى ، ٢٠٢٢) واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقى القدس من وجهة نظر المعلمين بمدينة القدس، وتوصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقى القدس من وجهة نظر المعلمين بمدينة القدس جاءت مرتفعة في جميع مجالاته.

وكذلك دراسة (سليمان، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على تأثير العقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلاً من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية، إضافة إلى بحث تأثير العقد النفسي على أبعاد الأداء العالي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، وأخيراً الكشف عن مدى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للعقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلاً من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية كلاً على حدة، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير للاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء العالي، ووجود هناك تأثير للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي وأبعاد الأداء العالي.

وايضاً هدفت دراسة (Jixin Wang, 2023) الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي للعاملين وعلى ادائهم وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة وبين أداء العاملين لمهام وظيفتهم وسلوكهم الابداعى

وكذلك دراسة (Nadia ABbdelwahed, 2023) التي هدفت التعرف على تأثير الاستغراق الوظيفي للعاملين على إنتاجيتهم وادائهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للاستغراق الوظيفي للعاملين على إنتاجيتهم في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك اوضحت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للعوامل التنظيمية بالمنظمات على إنتاجية العاملين مثل الدعم الادارى، وثقافة التعلم، وبيئة العمل، والقيادة، والالتزام التنظيمي على إنتاجية العاملين

واخيراً دراسة (جمعه، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الادارية، واختبار العلاقة بين ابعاد الاستغراق الوظيفي والشفافية الادارية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التماثل التنظيمي وابعاده وبين كل من بعد من ابعاد الاستغراق الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الاستغراق الوظيفي بأبعاده وبين كل بعد من أبعاد الشفافية الادارية،

ووجود تأثير معنوي للاستغراق الوظيفي كإجمالي في العلاقة المباشرة بين التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين الشفافية الادارية كمتغير تابع

ج - دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي :

لتحليل الأثر بين متغيرات الدراسة المختلفة تناول الباحثان عدد من الدراسات التي استهدفت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حيث سعت دراسة (Peter Gronn, 2008) التي سعت إلى تقييم الفائدة العملية والأهمية المفاهيمية للقيادة الموزعة، والتي توصلت إلى أن القيادة الموزعة نشأت كرد فعل للقيادة الفردية وأن لها تأثير كبير على رضا وولاء وانتماء واستغراق العاملين ومن ثم تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.

وكذلك سعت دراسة (شيت ٢٠١٦) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة والارتباط بالعمل، وذلك بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الموزعة والارتباط بالعمل، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة الموزعة على الارتباط بالعمل وأبعاده.

وأيضاً سعت دراسة (Ahmet Ayik, 2017) إلى تأثير سلوكيات القيادة الموزعة للمديرين على الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي للعاملين، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين سلوكيات القيادة الموزعة للمديرين والالتزام التنظيمي للعاملين ومن ثم زيادة الاستغراق الوظيفي لديهم.

هذا وقد هدفت دراسة (Dandy George, 2018) إلى التعرف على تأثير القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العليا (SHS) فيما يتعلق بتحسين المدرسة، وتوصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العليا هو مدى استعداد المديرين على التخلي عن السلطة ومدى استغلال العاملين لفرصة القيادة، كما أن تأثير القيادة الموزعة يتمثل في زيادة الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للعاملين.

كما هدفت دراسة (Samancioglu, M., Baglibel, M., 2020) إلى التعرف على تأثير القيادة الموزعة على الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتوصلت إلى أن القيادة الموزعة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعاملين وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

وكذلك هدفت دراسة (Joanne Harris, 2020) إلى التعرف على تأثير القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الموزعة تساهم في تحسين العمل الجماعي وتقليل مستويات الاجهاد لدى العاملين وتحسين العلاقات بين العاملين والادارة.

وايضاً دراسة (Shimei Joylynn, 2021) التي هدفت إلى التحقيق في كيفية تأثير القيادة الموزعة عبر برنامج الحوكمة المشتركة على مشاركة العاملين وتمكينهم ورضاهم الوظيفي ومعدل دورأنهم من طقم التمريض بالمملكة المتحدة، وتوصلت إلى أن القيادة الموزعة مفيدة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال مشاركة العاملين وتمكينهم وزيادة رضاهم الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقليل معدل دوران العمل للعاملين في بيئة الرعاية الصحية في المملكة المتحدة.

واخيراً دراسة (Jesus Juyumaya, 2022) التي هدفت التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الاداء الابداعي للمديرين وتأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية على الاداء الابداعي لدى المديرين مع اخذ الاعتبار الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.

ومن خلال تناول الدراسات السابقة في جوانبها المختلفة، يمكن أن نستنتج ما يأتي:

١. ساهمت الدراسات السابقة في لقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة وأبعادها وتحديد طبيعة تأثيرها على العديد من المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المنظمة.
٢. تناولت معظم الدراسات السابقة التي ركزت على مفهوم القيادة الموزعة وأبعادها كمتغير مستقل، كما تناولته الدراسة الحالية كمتغير مستقل.
٣. تناولت معظم الدراسات السابقة الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع في حين أن البعض الآخر تناول الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، وفي الدراسة الحالية يتم تناول الرضا الوظيفي كمتغير تابع.
٤. تعتبر القيادة الموزعة واحدة من المفاهيم التي شكلت نظرية جديدة من نظريات القيادة الجماعية تقوم على حشد وتوجيه العاملين للمشاركة في عمليات القيادة في منظماتهم مما يؤدي إلى أداء مجموعة من العاملين الوظائف القيادية بشكل جماعي.
٥. تتمثل أبعاد القيادة الموزعة في (تنظيم الجامعة- رؤية الجامعة- ثقافة الجامعة- البرنامج التعليمي - النتائج- المعلمون والقادة). وذلك حسب دراسة (معيني ٢٠٢٢)، ودراسة (زكي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الطويل، ٢٠٢٢)، ودراسة (Johanna Vuori, 2019)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٩)، ودراسة (شيت ٢٠١٦)، دراسة (الحربي ٢٠١٦)، دراسة (عجوة ٢٠١٢)
٦. تتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي حسب رأي الباحثين (Chang, 2014) & (Scrima, 2014) في (الإستغراق العاطفي ، الإستغراق المعرفي ، الإستغراق السلوكي).
٧. كما يحاول هذا البحث الإستفادة من التراث الفكري للدراسات السابقة في التعرف على ما يمكن أن تسهم به القيادة الموزعة في زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الإسكندرية.

وعليه فإن الفجوة البحثية التي ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

للتعرف على مشكلة الدراسة وصياغتها، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٦٠ مفردة) وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين وقد استخدمت الدراسة في إجرائها الملاحظة والمقابلة الشخصية، وتبين من خلالها مايلي:

١. السيطرة الكاملة للرؤساء بنسبة ٧٥ % على عملية إتخاذ القرار حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد لمشاركتهم في صنع القرارات وعدم تفويض الصلاحيات لهم.
٢. انخفاض أداء العاملين المستهدف نتيجة لعدم مشاركتهم في صنع القرارات بالجامعة نظراً لما يعترضها من قصور في نواحي التنظيم والرؤية والثقافة الموجودة بالجامعة بنسبة ٣٥ %.
٣. انخفاض درجة رضاء الأفراد عن خصائص ووظائفهم نظراً لما يعترضها من قصور في نواحي التصميم أو التنوع والتحدى والتجديد والتحديث، والشعور بعدم الرغبة في العمل بنسبة ٦٠ %.
٤. الدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل، وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والإنجاز بنسبة ٤٠ %.

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية).....
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

٥. انخفاض درجة الارتباط بين الجامعة والعاملين جسدياً وفكرياً وعاطفياً بنسبة ٢٨٪ لافراد العينة الاستطلاعية.
٦. قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وعدم تماشيها مع احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى تقادم محتويات ومضمون تلك البرامج مقارنة مع التطور والتقدم التقنى والإدارى الواقع على الجامعات بنسبة ٤٠٪.

وطبقاً للدراسة الاستطلاعية والدراسات البحثية السابقة فإن العاملون بالجامعات المصرية بصفة عامة والعاملون بجامعة الاسكندرية بصفة خاصة، يعانون من ضعف الاستغراق الوظيفي لديهم الأمر الذى يتطلب سرعة تبنى أنماط ونماذج قيادية جديدة، من أهمها القيادة الموزعة التى تعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم وتمكين ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات والاهتمام بالمرؤوسين والعناية بهم وتعزيز نموهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى:

هل يوجد أثر للقيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الاسكندرية؟

. ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة فى مجموعة من التساؤلات التى تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتى:

- ما مدى ممارسة المديرين فى الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة الموزعة؟
- ما هو مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين فى الجامعة محل الدراسة؟
- ما هو أثر ممارسة أبعاد القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين؟

رابعاً: أهداف الدراسة

من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل فى:

١. شرح فلسفة وممارسة القيادة الموزعة من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها وتأثيرها على العاملين وأدائهم.
٢. تحليل وتقييم أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
٣. قياس أثر القيادة الموزعة بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي.
٤. فى ضوء النتائج التى سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التى يمكن لمتخذى القرارات الاسترشاد بها فى هذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية على الجانبين العلمى والتطبيقي وهى موضحة فيما يلى:

أ- الأهمية من الناحية العلمية

- ندرة الدراسات المتخصصة والمتعلقة التى تناولت القيادة الموزعة وأبعادها وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أنماط القيادة التى تعتمد تمكين العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة تفيد الجامعات المصرية فى مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة سواء من الداخل أو من الخارج، او بجودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- لا تزال البيئة العربية تحتاج إلي مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة البيئة المصرية والتي بحاجة ماسة في الوقت الحالي نظراً للدور الهام والحيوى للقيادة الموزعة فى التأثير الاستغراق الوظيفي .

ب- الأهمية من الناحية التطبيقية

- تساعد القائمين على إدارة الجامعة فى تدريب المديرين والعاملين على القيادة الموزعة ودورها فى زيادة الاستغراق الوظيفي.
- تقيد القائمين على إدارة الجامعة فى تحسين ممارساتهم القيادية وإعداد قادة جدد من العاملين.
- أن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير القيادة الموزعة بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي للعاملين سوف يسهم فى التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار الاستغراق الوظيفي للعاملين فى الإنتاجية والأداء و غرس ثقافة حب الجامعة والعمل الوظيفي ودعم العلاقات داخل الجامعة.
- يسهم البحث على المستوى العملى من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها، فتفيد هذه الدراسة القيادات الادارية بالجامعات فى الوقوف على أبعاد القيادة الموزعة، ومدى تطبيقها، وتأثيرها على زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين وذلك بجانب بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم ، وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للجامعة محل الدراسة كزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدى العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي.

سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول:

يوجد تأثير إيجابي ومعنوى ذات دلالة إحصائية للقيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الاسكندرية.

الفرض الثانى:

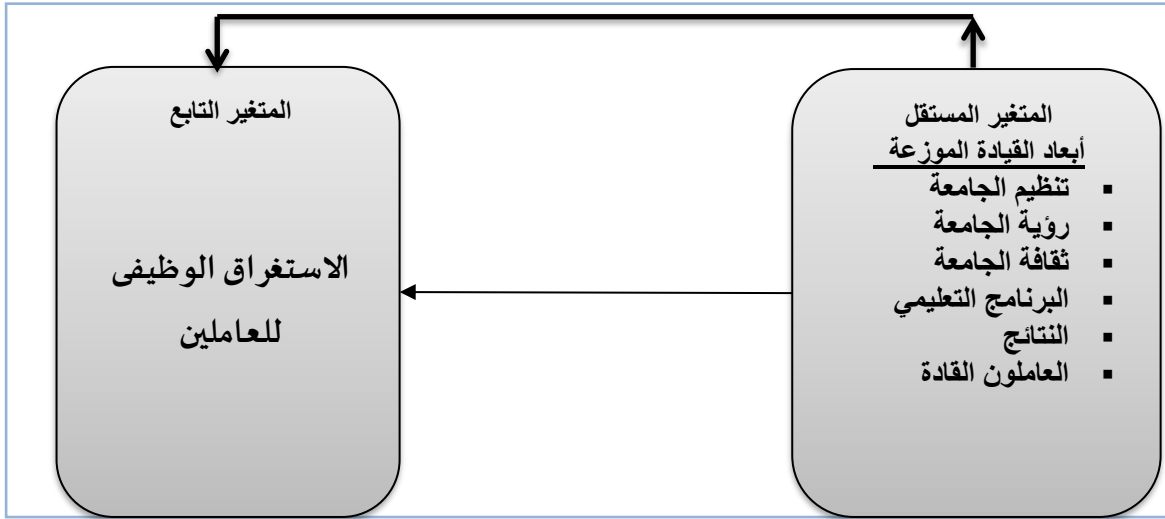
يوجد تأثير إيجابي ومعنوى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الاسكندرية.

سابعاً: نموذج الدراسة:

وأمكن توضيح فروض الدراسة من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة المقترح أثر القيادة الموزعة على لاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة .

ثامناً: منهجية الدراسة

تتضمن كل من مجتمع البحث وعينة البحث، ومتغيرات البحث واساليب قياسها، وإسلوب جمع البيانات، والاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات وذلك على النحو التالى:

١ - مجتمع وعينة البحث

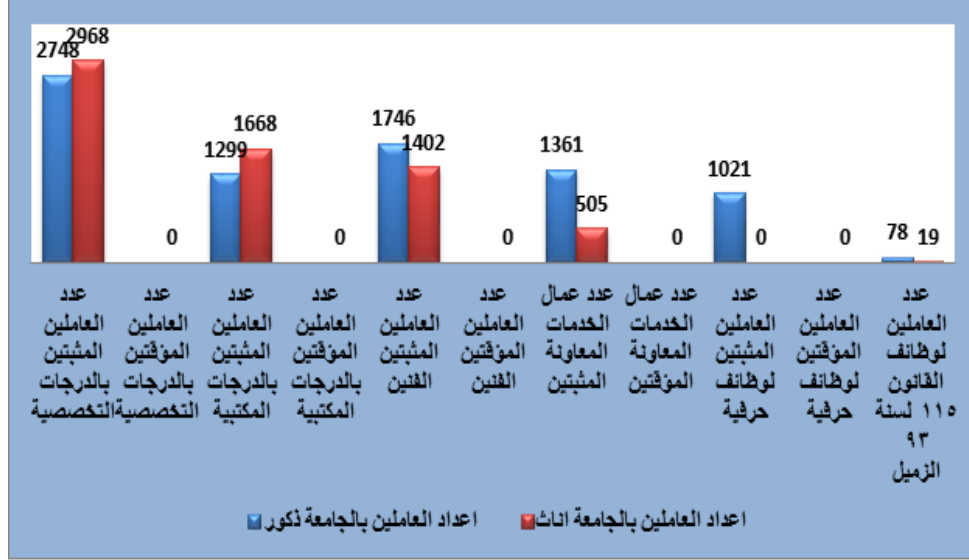
١/١ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين جامعة الاسكندرية والذى يبلغ عددهم (١٤٨١٥) موظف كما هو موضح بالشكل رقم (٢)

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

الشكل رقم (٢)

إحصائيات موظفى جامعة الاسكندرية



المصدر: البوابة الالكترونية لجامعة الاسكندرية <http://www.alexu.edu.eg>
كما يوضح الجدول رقم (١) عدد العاملين بجامعة الاسكندرية

جدول رقم (١)

يوضح عدد العاملين بجامعة الاسكندرية

اعداد العاملين بالجامعة		المجموعة الوظيفية
إناث	ذكور	
٢٩٦٨	٢٧٤٨	عدد العاملين المثبتين بالدرجات التخصصية
٠	٠	عدد العاملين المؤقتين بالدرجات التخصصية
١٦٦٨	١٢٩٩	عدد العاملين المثبتين بالدرجات المكتبية
٠	٠	عدد العاملين المؤقتين بالدرجات المكتبية
١٤٠٢	١٧٤٦	عدد العاملين المثبتين الفنيين
٠	٠	عدد العاملين المؤقتين الفنيين
٥٠٥	١٣٦١	عدد عمال الخدمات المعاونة المثبتين
٠	٠	عدد عمال الخدمات المعاونة المؤقتين
٠	١٠٢١	عدد العاملين المثبتين لوظائف حرفية
٠	٠	عدد العاملين المؤقتين لوظائف حرفية
١٩	٧٨	عدد العاملين لوظائف القانون ١١٥ لسنة ٩٣
٦٥٦٢	٨٢٥٣	إجمالى اعداد العاملين
١٤٨١٥		جامعة الاسكندرية

المصدر: البوابة الالكترونية لجامعة الاسكندرية <http://www.alexu.edu.eg>

٢/١ عينة الدراسة:

لتحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً وصادقاً للجامعة الاسكندرية، فإن الباحثان قاما بتحديد عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة وتساعد على اختبار فروضه، وتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة تقدير حجم العينة بمعلومية حجم المجتمع وعند مستوى العينة $\pm 5\%$ وقد بلغت ٣٢٢ مفردة، وتم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء وبلغ عدد القوائم التي استردت والصالحة للتحليل ٣٤٦ وهى تشكل $86,5\%$ من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها. تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي :

بدلالة حجم المجتمع (ن):(N) حجم العينة

$$\frac{J \times C}{\frac{J \times C}{N} + (E)^2} = N$$

حيث ترمز:

- ح : نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة.
ل: نسبة عدد المفردات في المجتمع التي لا تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة وتساوي (١-ح).
ع: الخطأ المعياري ويتم حسابه من خلال قسمة حدود / الدرجة المعيارية.
ن: حجم المجتمع.

$$\frac{(0.5-1)0.5}{\frac{(0.5-1)0.5}{11476} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = N \therefore$$

. +5% وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ: N=371

٢ - اسلوب جمع البيانات

يقوم هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد خصائص الظاهرة محل البحث وذلك بالاعتماد على:

٢/١- الدراسة النظرية (المكتبية): وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي إشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع القيادة الموزعة وجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به.

٢/٢- الدراسة الميدانية: وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي توضح مدى أثر محددات القيادة الموزعة بالجامعة محل الدراسة وأثرها على زيادة الأستغراق الوظيفي للعاملين وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحثان قد اعتمدوا على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصلوا عليها من إجابات الأفراد على استمارات الاستقصاء، هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات

والبحوث والمقالات وذلك فى المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت للباحثان مما ييسر لهم بناء الجوانب المنهجية للدراسة.

٣- متغيرات البحث واساليب قياسها

تم الاعتماد فى جمع البيانات الأولية على إجراء دراسة ميدانية حول متغيرات الدراسة، والتي أمكن قياس خصائصها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة كما هو مبين أدناه:

١/٣- القيادة الموزعة (المتغير المستقل): بعد إجراء مسح للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس أبعاد الاستغراق الوظيفي فى الدراسات السابقة وهو متغير مستقل، ولتصميم المقياس الخاص به تم الاعتماد على مؤشرات القياس الواردة فى دراسة Barbuto & (Wheeler,2006)، والذى يقيس الأبعاد الستة والتمثلة فى (تنظيم الجامعة- رؤية الجامعة- ثقافة الجامعة- البرنامج التعليمي- النتائج- العاملين القادة)، وتم إجراء بعض التعديلات والإضافة والهدف بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذا البحث وأهداف ومجال تطبيق البحث.

٢/٣- الاستغراق الوظيفي (المتغير التابع): بعد إجراء مسح للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس أبعاد الاستغراق الوظيفي فى الدراسات السابقة وهو متغير تابع، ولتصميم المقياس الخاص به تم الاعتماد على المقياس الذى قدمه (Patel & Messermith, 2013) الذى يقيس بُعد رئيسى واحد (الاستغراق الوظيفي).

٤- الاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء باستخدام حقيبة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ (SPSS)، وإشتمل التحليل الإحصائي على استخدام الأساليب التالية : الأهمية النسبية- حساب معاملى الصدق والثبات- اختبار فريدمان - معامل التحديد - الوسط الحسابى والانحراف المعياري.

تاسعا: التحقق من ثبات وصدق المقياس:

يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج وإعادة الدراسة على نفس الأفراد بنفس الأداة تحت ظروف مماثلة، وتوجد العديد من الطرق المستخدمة لقياس صدق وثبات المقياس. ومن هذه الطرق طريقة ألفا كرونباخ التي اعتمد عليها الباحثين فى قياس الأداة باستخدام برنامج (SPSS) وكلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. ويوضح الجدول التالى رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء:

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية).....
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الأستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	بيان
٠,٨٩٣	٠,٧٩٩	القيادة الموزعة
٠,٩٣٠	٠,٨٥٠	الاستغراق الوظيفي

ومن الجدول السابق رقم (٣) يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠,٧٩) وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠,٨٩).

كما قام الباحثان باختبار الثبات والصدق لأبعاد القيادة الموزعة المكونة الأساسية في قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق لأبعاد القيادة الموزعة

معامل الصدق	معامل الثبات	أبعاد القيادة الموزعة
٠,٩٤	٠,٨٧٥	بُعد تنظيم الجامعة
٠,٩٢	٠,٨٤٦	بُعد رؤية الجامعة
٠,٩٢	٠,٨٤٣	بُعد ثقافة الجامعة
٠,٨٧	٠,٧٦٣	بُعد البرنامج التعليمي
٠,٨٠	٠,٦٣٥	بُعد النتائج
٠,٨٠	٠,٦٣٠	بُعد العاملين القادة

ومن الجدول السابق رقم (٣) أن قيم معاملات الثبات مقبولة حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠,٦٣) وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠,٨٠) يعنى قيم مقبولة وفقاً للمعاملات الأحصائية.

عاشرا: اختبار صحة فروض الدراسة (الدراسة الميدانية):

يعرض الباحثان في هذا البند تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة.

☒ اختبار صحة الفرض الأول:

يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الإسكندرية.

■ يختبر هذا الفرض تأثير المتغير المستقل الأول " القيادة الموزعة " على المتغير التابع " الاستغراق الوظيفي للعاملين " وقد تم استخدام اختبار كآ وإعداد مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحساب الوسط الحسابي والتباين وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغير القيادة الموزعة

ومتغير الاستغراق الوظيفي للعاملين

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى F * دلالة	F قيمة الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	5	81.985	16.397	42.521	0.000	6.635	0.268
الخطأ	580	223.660	0.386				

تبين النتائج في الجدول رقم (٤) وجود اثر هام وذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة مجتمعة والاستغراق الوظيفي للعاملين بدليل مستوى الأهمية المدموم تقريباً وارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R2= 0.268) وهي قوة تفسيرية ضعيفة بمعنى أن المتغير المستقل (القيادة الموزعة) تفسر فقط ما مقداره ٢٦,٨٪ من المتغير في الاستغراق الوظيفي للعاملين. وعليه يثبت صحة الفرض بوجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية.

■ قياس مدى قوة أثر القيادة الموزعة على زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين (قياس معامل الارتباط). يوضح معامل الارتباط درجة الارتباط بين القيادة الموزعة (كمتغير مستقل) وبين الاستغراق الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع) وتعبير قيمة معامل الارتباط عن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، و يمكن قياس مستوى معنوية الارتباط P-value من خلال برنامج spss فإذا كان معامل الارتباط ينحصر بين (صفر : ٠,٥) فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة , وعندما ينحصر معامل الارتباط بين (٠,٥ : ١) فإن ذلك يدل على قوة العلاقة . وتشير إشارة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين.

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

ويساعد برنامج spss في تحديد مستوي الدلالة المعنوية P-value فإذا كان P-value أقل من 5% دل ذلك على وجود علاقة معنوية بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين والعكس. والجدول التالي رقم (٥) يوضح معامل ارتباط سبيرمان المتغير المستقل (القيادة الموزعة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي للعاملين) ومستوى معنوية.

جدول (٥)

قياس الارتباط

بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين

المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	المتغير المستقل
٠,٠٠١	٠,٧٧	القيادة الموزعة

ومن بيانات الجدول السابق رقم (٥) نستنتج ما يلي:

- ١- وجود أثر بين المتغير المستقل (القيادة الموزعة) و المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى المعنوية (الدلالة) أقل من ٥٪ وهذا يدل على وجود أثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- ٢- وجود أثر طردى (إيجابي) بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين حيث إشارة معامل الارتباط موجبة ، وهذا يعنى وجود أثر إيجابي بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي.

■ قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع على حده (الانحدار البسيط) يشير تحليل الانحدار البسيط إلى شكل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتغير التابع ، ونسبة تأثير متغير مستقل (القيادة الموزعة) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي للعاملين) ، ويساعد برنامج spss في تحديد مستوي الدلالة المعنوية P-value. و الجدول التالي رقم (٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (٦)

علاقة الانحدار بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين

معامل التحديد R2	الدلالة Sig.	قيمة T	الثابت	قيمة معامل الانحدار	المتغير المستقل
٠,٤٦	٠,٠٠	٦,٩٤	١٢,٧٦	١,٩٨	القيادة الموزعة

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي :-

- ١- إشارة معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل فإن ذلك يعنى أن العلاقة بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين علاقة طردية , بمعنى أن الزيادة فى المتغير المستقل تؤدي إلى الزيادة فى المتغير التابع .
- ٢- إن زيادة المتغير المستقل (القيادة الموزعة) بمقدار وحده واحدة يؤدي ذلك إلى تغير طردى فى مستوي الاستغراق الوظيفي للعاملين بمقدار ١,٩٨ وحدة تقريباً.

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

٣- أن مستوي الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠,٠٠٠, وهي أقل من مستوي معنوية ٥٪ و هذا يدعم صحة الفرض الأول أن القيادة الموزعة ستؤدي إلى زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين.

٤- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها القيادة الموزعة للتغيرات التي تطرأ على الاستغراق الوظيفي للعاملين والتي تساوي ٠,٤٦ .

وبناءً على النتائج السابقة يتضح لنا صحة الفرض الأول بوجود تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة وبين الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Johanna Vuori, 2019) والتي توصلت إلى أهمية تدعيم البنية التحتية بالجامعات لممارسات القيادة الموزعة وأبعادها وأهمية دور العاملين في تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة بما ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة ودراسة (Dalia Dambrauskiene, 2018) والتي توصلت إلى أنه لا بد من توافر مشاركة العاملين- التعلم - التواصل والتعاون- الثقة التنظيمية في مواجهة تحديات تطوير القيادة الموزعة، ودراسة عجوة، (٢٠١٢) والتي خلصت إلى أنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر أبعاد القيادة الموزعة في هذه المدارس (تنظيم المدرسة- رؤية المدرسة- ثقافة المدرسة- البرنامج التعليمي-الناتج- المعلمون والقادة- قيادة مدير المدرسة)- وأنه يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر المتغيرات الخاصة بأبعاد القيادة الموزعة، ودراسة الزكي، (٢٠١١) والتي توصلت إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة وأبعادها والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل التنظيمية- وتعزيز الثقافة الإيجابية- تدعيم قدرة العاملين على امتلاك مهارات القيادة الموزعة.

☒ اختبار صحة الفرض الثاني:

يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الإسكندرية.

يختبر هذا الفرض تأثير المتغير المستقل الأول " أبعاد القيادة الموزعة " والمتغير التابع " الاستغراق الوظيفي للعاملين " وقد تم استخدام اختبار كاي^٢ وإعداد مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحساب الوسط الحسابي والتباين وتحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى العلاقة الارتباطية بين تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

أثر القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية).....
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار الخطى لأبعاد القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي

المتغيرات المستقلة	R2	F	SIG		B	T	SIG
ابعاد القيادة الموزعة	٠,٥٥٣	٣٨,١٠٣	٠,٠٠٠	COSTANT	٢,٧٧٨	٢٢,٥٨١	٠,٠٠٠
				الأستغراق الوظيفي	٠,٢٤٥	٦,١٧٣	٠,٠٠٠

من بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F= 38.103) وهى معنوية عند مستوى معنوية (a=١%).

٢- معنوية معاملات انحدار القيادة الموزعة والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٢٢,٥٨١) عند مستوى معنوية ٥٪، وبلغت قيمة معامل التفسير (R2= 0.553) ، مما يعني أن القيادة الموزعة تفسر (٣,٥٥٪) من التغيرات التي تحدث في الأستغراق الوظيفي للعاملين، والباقي (٧,٤٤٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي $Y = 2.778 + 0.245X + E$ ، حيث E هي متغير الخطأ، ويفسر الباحثان قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود اثر قوى لابعاد القيادة الموزعة على الأستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٧,٦٥٪)، وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. وقد استخدم أسلوب تحليل الارتباط Correlation Anlysis لتحديد مدى وجود علاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة

والأستغراق الوظيفي

الأبعاد	تنظيم الجامعة	رؤية الجامعة	ثقافة الجامعة	البرنامج التعليمي	النتائج	العاملين القادة	الأستغراق الوظيفي
بُعد تنظيم الجامعة	١						
بُعد رؤية الجامعة	**٠,٨٥	١					
بُعد ثقافة الجامعة	**٠,٧٢	**٠,٨٨	١				

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)

د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

			١	**٠,٥٠	**٠,٧٨	**٠,٥٤	بُعد البرنامج التعليمي
		١	**٠,٥٣	**٠,٦٥	**٠,٥٨	**٠,٤٥	بُعد النتائج
	١	**٠,٦٤	**٠,٧٥	**٠,٧٥	**٠,٨٠	**٠,٥٩	بُعد العاملين القادة
١	٠,٣٨	**٠,٣٩	**٠,٤٣	**٠,٤٨	**٠,٤١	**٠,٤٧	الاستغراق الوظيفي

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١٪

تشير بيانات الجدول السابق إلى مايلي:

- ١- عوامل الارتباط كانت معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة الموزعة.
 - ٢- وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي.
 - ٣- كانت جميع معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة موجبة.
- هذا ولتحديد طبيعة الأثر بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي ككل أسفرت نتائج التحليل الأحصائي عن الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

طبيعة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي

المعنوية	SIG	معامل الارتباط	أبعاد القيادة الموزعة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٥٠	بُعد تنظيم الجامعة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٣٩	بُعد رؤية الجامعة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤٨	بُعد ثقافة الجامعة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤١	بعد البرنامج التعليمي
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٣٥	بُعد النتائج
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤٦	بُعد العاملين القادة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٥	القيادة الموزعة ككل

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١٪

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية).....
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

من بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

- ١- وجود تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٥) كحد أدنى وما بين (٠,٥٠) كحد أعلى.
 - ٢- وجود تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة ككل على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن معامل الارتباط (R= ٠,٦٥٧) أي أن (R= ٦٥,٧%) وذلك عند مستوى معنوية (a= ١%)، الأمر الذي يعني أن أتباع القيادة الموزعة بأبعادها المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة الاسكندرية.
 - ٣- جاءت أقوى علاقة ارتباط بين بعد تنظيم الجامعة وبين الاستغراق الوظيفي ككل حيث بلغ (٠,٥٠) وهي معنوية عند مستوى معنوية (a= ١%) الأمر الذي يعني أن إعادة تنظيم وتشكيل الهيكل الرسمي للجامعة يساعد على تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية بما يعكس ذلك في النهاية على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديهم.
 - ٤- جاءت أضعف علاقة ارتباط بين بعد النتائج والاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٥)، وذلك عند مستوى معنوية (a= ١%)، الأمر الذي يعني أن ضرورة اهتمام المديرين بالجامعة بتطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم البرنامج التعليمي والاستفادة من توظيف التغذية الراجعة أفضل استغلال ممكن لتطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- وبناءً على النتائج السابقة يتضح لنا صحة الفرض الثاني بوجود تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين. ويعني ذلك أن قيام القادة باتباع أبعاد القيادة الموزعة داخل الجامعة وذلك من خلال قيامهم برسم رؤية للمنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين، وتصميم هيكل تنظيمي مرن للجامعة يسمح بتمكين ومشاركة العاملين وفي اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قيامهم باستخدام أساليب التحفيز المناسبة للعاملين وبما يتوافق مع رغباتهم، وكذلك قيام القادة بإظهار الدعم لجهود العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات، كذلك قيام القادة باتباع الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين والتي تحثهم على المبادرة والابداع والتفكير الابتكاري واستخدام أسلوب العصف الذهني الذي يساعد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، كذلك قيام المدراء والقادة داخل الجامعة بالاهتمام بالعاملين وذلك من خلال عدالة التعاملات والسعي نحو الارتقاء بمستوى العلاقات الوظيفية داخل محيط العمل، كل ذلك سيكون له التأثير الإيجابي على الارتقاء بمستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة شيب (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الموزعة والارتباط بالعمل. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة الموزعة على الارتباط بالعمل وأبعاده. ودراسة نجم، (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل. ودراسة (Dandy George, 2018) والتي توصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العليا هو مدى استعداد المديرين على التخلي عن السلطة ومدى استغلال العاملين لفرصة القيادة، كما أن تأثير القيادة الموزعة يتمثل في زيادة الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للعاملين. ودراسة (Ahmet Ayik, 2017) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين سلوكيات القيادة الموزعة للمديرين والالتزام التنظيمي للعاملين ومن ثم زيادة الاستغراق الوظيفي لديهم.

الحادي عشر: النتائج والتوصيات

(أ) نتائج الدراسة .

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، و يمكن تلخيصها النقاط التالية:

- (١) وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الموزعة) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي للعاملين) حيث أن مستوى المعنوية (الدلالة) أقل من ٥٪ وهذا يدل على وجود أثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- (٢) وجود تأثير (إيجابي) بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين حيث إشارة معامل الارتباط موجبة ، وهذا يعني وجود أثر إيجابي بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين.
- (٣) يشير معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل ، فإن ذلك يعني أن العلاقة بين القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي للعاملين علاقة طردية ، بمعنى أن الزيادة في المتغير المستقل تؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع .
- (٤) إن زيادة المتغير المستقل (القيادة الموزعة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى تغير طردى في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بمقدار ١,٩٨ وحدة تقريباً.
- (٥) تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرض الأول القائل أن القيادة الموزعة ستؤدي إلى زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- (٦) يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أنه يوجد تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الموزعة والاستغراق الوظيفي.
- (٧) يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٥) كحد أدنى وما بين (٠,٥٠) كحد أعلى.
- (٨) يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الموزعة ككل على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن معامل الارتباط ($r = ٠,٦٥٧$) أي أن ($r = ٦٥,٧\%$) وذلك عند مستوى معنوية ($a = ١\%$)، الأمر الذي يعني أن أتباع القيادة الموزعة بأبعادها المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة الاسكندرية.
- (٩) تبين من نتائج التحليل أن أقوى علاقة ارتباط بين بعد تنظيم الجامعة وبين الاستغراق الوظيفي ككل حيث بلغ (٠,٥٠) وهي معنوية عند مستوى معنوية ($a = ١\%$) الأمر الذي يعني أن إعادة تنظيم وتشكيل الهيكل الرسمي الجامعة يساعد على تمكين العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية بما ينعكس ذلك في النهاية على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- (١٠) كما تبين من نتائج التحليل أن أضعف علاقة ارتباط بين بعد النتائج والاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٥)، وذلك عند مستوى معنوية ($a = ١\%$)، الأمر الذي يعني أن ضرورة اهتمام المديرين بالجامعة بتطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم البرنامج التعليمي والاستفادة من توظيف التغذية الراجعة أفضل استغلال ممكن لتطوير العملية التعليمية وتحسينها.

(ب) توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات العملية ، والتي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في جامعة الاسكندرية في تعزيز دور القيادة الموزعة لتحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين في الجامعة على النحو التالي :

- ١) ضرورة سعى الإدارة الجامعية بجامعة الاسكندرية على تهيئة المناخ التنظيمي بالجامعة لتشجيع المديرين ممارسة نمط القيادة الموزعة بتوزيع أدوارهم القيادية مع المرؤوسين لأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً في الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم زيادة الاستغراق الوظيفي لديهم.
- ٢) يجب أن توفر الجامعة برامج تدريبية للقادة والمديرين داخل جامعة الاسكندرية من أجل زيادة الوعي لديهم حول أبعاد القيادة الموزعة وكيفية ممارستها في الواقع العملي وبما يؤدي إلى تحسين السلوكيات القيادية لديهم ويكونوا أكثر ممارسة لسلوكيات القيادة الموزعة.
- ٣) بناء ثقافة جديدة تعتمد على تمكين العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرار بفاعلية.
- ٤) دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات والتفكير الإبداعي، وتعزيز منطق القيادة بالثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات الإدارية التي تسهم في بناء جامعة متمكنة وهو الأمر الذي يساهم في حل مشكلات العمل ويزيد من مستويات الاستغراق الوظيفي للعاملين ومن ثم تحقيق الأداء الفعال من خلال المشاركة الفعالة لفريق العمل وهو ما يتحقق بنظرية القيادة الموزعة.
- ٥) ضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد في الجامعة لما له من دور كبير في زيادة رغبة العاملين للعمل فيها والتي بدورها له تأثير إيجابي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمي للجامعة مثل مستوى إنتاجية العاملين- دوران العمل- الأمان الوظيفي - رضا العاملين- رضا متلقى الخدمة التعليمية.

الثاني عشر: حدود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية:

١- حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على القيادة الموزعة بأبعادها (تنظيم الجامعة- رؤية الجامعة- البرنامج التعليمي- النتائج - العاملون القادة) والاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الإدراكي المعرفي- العاطفي- الجسدي)
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على جامعة الاسكندرية في النصف الاخير من عام ٢٠٢٢.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على جامعة الاسكندرية.

٢-مقترحات لبحوث مستقبلية

- اسهمت الدراسة الحالية في معرفة أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة الإسكندرية ،ويمكن اقتراح بعض العناوين للدراسات المستقبلية. ومن أهمها ما يلي:
- دراسة علاقة القيادة الموزعة بجودة الحياة الوظيفية وأثر ذلك على الاستغراق الوظيفي.
 - دراسة أثر القيادة الموزعة على الألتزام التنظيمي.
 - القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.
 - توسط القيادة الموزعة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- الجعفرى، فلاح بن خلف، (٢٠٢٢) درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء، مج (٣٨)، ع (٢)، كلية التربية، جامعة اسيوط
- البكرى، محمد (٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير فى الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الاقصى بعزة.
- القحطانى، ســــالم (٢٠٠٨)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادى العالمى، مكتبة الملك فهد السعودية.
- الساعدى ، مؤيد وآخرون (٢٠١٤)، دور الاستغراق الوظيفى فى الأداء العالى، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ع (١١)
- الشحرى، بختب سعيد، (٢٠٢٢)، دور القيادة الموزعة فى إدارة التغيير، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ع (٩)، المغرب
- الشريفى، عباس، وآخرون، (٢٠١٧)، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد: ٤، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن.
- الشربيني، نهى عبد الرازق (٢٠١٥)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ٦، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الشنطى، محمود عبد الرحمن، (٢٠١٥)، دور الاستغراق الوظيفى كمتغير وسيط فى العلاقة بين الهيكل التنظيمى والأداء، سلسلة العلوم الإنسانية مج (١٧)، ع (٢)، جامعة الازهر بغزة.
- الطويل، إيمان سعد، (٢٠٢٢)، تطوير اداء القيادات الادارية فى الجامعات السعودية فى ضوء مدخل القيادة الموزعة ، مجلة كلية التربية، مج (٣٨)، ع (٢)، كلية التربية، جامعة أسيوط
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفى: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة الزفازيق
- الحربى، محمد، (٢٠١٦)، واقع ممارسة القادة الأكاديمين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة، مجلة كلية التربية، العدد ٢، كلية التربية، جامعة الازهر.
- العامرى، عيد العزيز، (٢٠٢٠)، العلاقة بين الدعم التنظيمى والاستغراق الوظيفى وأثرهما على التهكم التنظيمى لدى الموظفين الإداريين فى جامعة الحديدة، المجلة العلمية للدراسات النفسية والتربوية، ع (٨).
- الريمى، بسام واخرون (٢٠٢٠)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية فى شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفى كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج (٤)، ع (١)، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات
- الريمى، بسام سمير، (٢٠١٩)، اثر تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمى: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر
- ابا حسين والسبيعي (٢٠٢٠)، درجة ممارسة رؤساء بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، مج (٢١)، ع (٢).

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية).....
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف

- أبو حسب الله، سامي سعيد (٢٠١٤)، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- أبو الهوى، غادة (٢٠٢٢)، واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين بمدينة القدس، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- أحمد، ضيف وأخرون (٢٠٢٠) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الاداء الوظيفي : دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج (٤)، ع (٢).
- بيه، إيمان، (٢٠١٦)، القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- جميل، عبد الله، (٢٠١٤)، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جمعه، سيد هارون، (٢٠٢٣)، دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، قناة السويس
- خليفة، عبد الله صابر، (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة واليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ربيع، عبد الحكيم أحمد، العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عطا، رجب أحمد، (٢٠٢٠)، القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وامكانية الافادة منها في مصر، المجلة التربوية، مج (٧٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- رضوان، عمر نصير مهران، (٢٠١٩)، القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية، ع (١٨٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر
- رمضان، عماد (٢٠١٩)، دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة اسيوط، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اسيوط.
- زكي، محمد صبحي وأخرون، (٢٠٢٢)، القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٦)، ع (٩)، جامعة الفيوم
- سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم، (٢٠٢٢)، الدور الوسيط للاستغراق في العلاقة بين العقد النفسي والاداء العالي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج (١٤)، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- شيت، أحمد عز الدين محمد، (٢٠١٦)، العلاقة بين القيادة الموزعة والأرتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نبيوى بالعراق، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- طحطوح، عالية بنت إبراهيم (٢٠١٦)، تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الأقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
- عبد الله، فريدون، (٢٠١٨)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، المجلة الإدارية والاقتصادية، المجلد: ٨، العدد: ١، جامعة كركوك، العراق.

أثر القيادة الموزعة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)
د/ السيد عزت السيد صالح ، د/ عصام فتحى محمد عبد اللطيف

- عبد العليم، مصطفى محمد (٢٠٢٠)، أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد العليم، محمد بكرى، (٢٠١٢)، محددات وابعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد ٢٤، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عجوة، أحمد فتحى أحمد، (٢٠١٢)، القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (٣٦)، ع (١)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- فؤاد، أيمن (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- محي الدين، أحمد وصفي، (٢٠١٧)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- محمد، جلال عبد الله واخرون، (٢٠٢١)، دور القيادة الريادية فى تعزيز الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية، مج (٥)، ع (٢)، العراق
- معينى، وضحة، (٢٠٢٢)، درجة توافر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد (٨)
- هيبه، زكريا وآخرون، (٢٠٢٠)، القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الاكاديميين، الاردن: الدار العربية للعلوم ناشرون.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmet Ayik, (2017), "The of Distributed Leadership Behavior Of School Principals On The Organizational Commitment Of Teacher. Universal Journal Of Educational Research, No.5, Pp18-26.
- Ancona, D. and Backmann, E. (2010), "Distributed Leadership: Going from Pyramids to Networks, Leadership Excellence, Vol. 27, No. 1, pp. 11-12.
- Agustian Zen (2023), Determinants of Employee Engagement and Productivity: An Analysis of Work Motivation, Competence, Compensation and Transactional Leadership, east Asian of multidisciplinary research Vol. 2 No. 2
- Bahar Yakut Özek, (2023), Examining the Relationship of Distributed Leadership and Job Satisfaction: On the Mediating Roles of Teacher Self-efficacy and Co-operation, Education and Science Vol 48
- Carbone, A.; Evans, J.; Ross, B.; Drew, S.; Phelan, L.; Lindsay, K.; Cottman, C.; Stoney, S.; Ye, J. (2017). Assessing distributed leadership for learning and teaching quality: a multi-institutional study. Journal Of Higher Education Policy & Management, Vol 39, Pp183-196
- Carmeli Abraham , and Schaubroeck John,(2007), The influence of leaders and other referents normative expectations on individual involvement in creative work, The Leadership Quarterly , Vol. (18), Pp35-48
- Chang, L. Y. (2014). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job Involvement Under Mergers and Acquisitions Circumstances: The Mediating Effect of Perceived Organizational Justice. The 17th Conference on Interdisciplinary and Multifunctional Business Management, The 17th Interdisciplinary Consistency Management Symposium, pp.508 - 522.
- Dandy George & Prince Laryea, (2018), "Distributed Leadership On Instrument For School Impronevement, Journal of Educational Administration & E-Learning Research, Vol.5, No.2, Pp79-85
- Dalia Dambrauskiene, (2018), "Challenges For The Distributed Leadership Development Of Education Institutions In A Hierarchical National Culture, Management Of Organizations: Systematic Research, Vol.79, Iss.1, Pp37-53
- Derya Klicoglu,(2018), "Understanding Democratic & Distributed Leadership, Educational Policy Analysis & Strategic Research, Vol.13, Iss.3, Pp6-23
- Grant, C. (2008), "We did not put our pieces together: Exploring a professional development lens initiative through a distributed leadership, Journal of Education, (44), Pp 10 –85.

-
- Hannay, Maureen. (2012). "The Cross Cultural Leader : The application of Servant Leadership Theory in the international context. Troy University Journal of international Business and cultural studies.
- Harris, A. and Harris, A. (2008), "Distributed leadership: "according to the evidence, Journal of Educational Administration, Vol. 46 No. 2, Pp173-188
- Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., & Ryland, K. (2014). Synthesising theory and practice: Distributed leadership in higher education, 42(5), Pp 603-619
- Johanna Vuori,(2019), "Distributed leadership In The Construction Of A New Higher Education Campusand Community, Educational Management Administration & Leadership, Vol.47 (2), Pp224-240
- Jesus Juyumaya,(2022), effect of transformational leadership & work engagement on managers creative performance, Baltic Journal Of Management, Vol 18, Iss 1
- Khalid Mazayed and Mohammed Saquib. (2014), "Assessing The Impact Of Job Involvement and Commitment On Organizational Productivity In Arab/Gulf Countries", Industrial Engineering Letters, Vol. 4, No. 3.
- Khalid, A., & Rehman, R. (2011). Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication Emotions and Psychological Contract. Information Management and Business Review, Vol. 3, No. 3, pp.178- 184.
- Lihua Fu And Zhiying Liu (2018) "Distributed Leader In Organizations: An Investigation Of Antecedent Conditions, Chinese Management Studies, Vol. 12, No. 4. Pp 682-700
- MacBeath, J. (2005),. "Leadership as distributed: a matter of practice, School Leadership & Management, 25(4): Pp349-366.
- Marshall, D., M. (2018), Strategies to generate employee engagement. (Unpublished doctoral dissertations). Walden University, Minneapolis, USA
- MC Gregor, D. M. (1990), "The human side of Enterprise, New Yourk" McGraw Hill Book Company
- Men, L. (2012), "CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement, Public
- Mustafa Samancioglu, (2020), Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, organizational Commitment and Organizational Citizenship, Pedagogical Research, 5(2)
- Nadia ABbdelwahed, (2023) ,Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society, MDPI Journal, Vol 13, Iss3

- Nicholas, Darren (2019). Distributed Leadership in Successful Schools. Unpublished doctoral thesis, Graduate School of Education, The University of Melbourne, Australia.
- Peter Gronn,(2008), "The Future Of Distributed leadership, Journal of Educational Administration, Vol. 46, No. 2,Pp141-158
- Richardson A. Hettie , and Vandenberg J. Robert,(2005), "Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work unit level model of employee involvement, Journal of Organizational Behaviors, Vol.(26),Pp561-589
- Rich, B., Jeffery, A., and Eeeanr., C. (2010). "Job Engagement Antecedents and effects on job performance, Academy of Management Journal, Vol.53,No.3,Pp617-635
- Rischarde Bolden, (2011), "Distributed Leadership in Organizations: A Review Of Theory & Research, International Journal Of Management Review, Vol 13, Pp251-269
- Robindarang, S, et al (2014): "The Influence of distributed leadership on job stress in Technical and Vocational Education. International Journal of Academic Research in Business and social Sciences,4 (1), Pp 490-499
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020), Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. Pedagogical Research, 5(2),
- Sanad A. Alajami and Jarrah F. Almansour (2019), " Quality Of Work Life And Job Involvement: The Role Of Empowerment, International Journal Of Business & Management, Vol. 7, No. 4. Pp 43-58
- Sadri, S. & Singh , Maj G., (2014) , Employee Engagement for Better Team Work , IJRSI , Volume I, Issue IV , 16-26.
- Scrima, F. L. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. The International Journal of Human Resource Management,Vol. 25,No.15, pp. 2159-2173.
- Serban, A. and Roberts, A.J.B. (2016),"Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: a mixed-methods approach", The Leadership Quarterly, Vol. 27 No. 2,Pp181-199
- Shimei Joylynn ,(2021), Distributed Leadership As A Predictor Of Employee Engagment, Job Satisfaction & Trurnover Intention In UK Nursing Management,29(6)
- Spillane, James, (2001). "Investigating school Leadership Practice: a distributed perspective, Educational Reseacher,30(3):23-28.

- Spillane, James, (2006). "Distributed Leadership, San Francisco: Jessey-Bass
- Jixin Wang (2023), Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study, Journal of vocation behavior, Vol 142
- Joanne Harris, (2020), Improving Employee Engagement & Distributed Leadership Through Lean Systems Process Mapping, British Journal Of Healthcare Management, Vol 26, No 12
- Tian, M., Risku, M. and Collin, K. (2016),"A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013:theory development, empirical evidence and future research focus, Educational Management Administration & Leadership,Vol.44,No.1,Pp146-164
- Wallace, M. (2002), "Modelling Distributed Leadership and Management Effectiveness, Primary School Senior Management Teams in England and Wales, School Effectiveness and School Improvement, 13(2), pp. 143-186.
- Warfield C.(2009), A social Network Analysis of Distributed Leadership In Schools, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Pennsylvania, Philadelphia,USA
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). "Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review, Educational Management and Administration and leadership, 32 (4),439-457
- Wilkinson C. J. & Boyd, E. H. (2019). Workforce engagement through collective action and governance. In P. S., Yoder-Wise (Ed.). Leading and managing in nursing (7th ed., pp 237- 256). Canada: Elsevier Inc.