IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (Vol.03) (No.03):P(74-90)

خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

ISSN: 2960-1363

The Impact of Participatory Leadership in Reducing Organizational Inertia: A Survey Study of The Opinions of Employees in The Salah Al-Din Education Directorate.

Nawaf Rasool Ismael

Department of Business Administration، College of Administration and Economics، Tikrit University، Tikrit; Iraq: Nawaf.R.2023@tu.edu.iq

Abstract.

This research aimed to study the impact of participative leadership on reducing organizational rigidity. The Salah al-Din Education Directorate was the target of this study. The study adopted a descriptive quantitative approach, relying on cross-sectional data collected using a structured questionnaire. A comprehensive sampling method was employed, targeting all administrative and supervisory positions within the Salah al-Din Education Directorate, totaling 67 employees. The research utilized a comprehensive enumeration method for data collection, resulting in the collection of 63 questionnaires, of which 60 were valid for analysis.

The results showed that participative leadership was applied at a high level (mean = 4.18)، while organizational inertia was moderate (mean = 2.34). Regression analysis indicated that participative leadership explained 27.5% of the variation in organizational inertia. The human relations dimension was the most significant predictor، as increasing its application led to a notable reduction in organizational inertia.

Based on the findings of this research, the study concluded with key recommendations, including: Supervisors in the Salah al-Din Education Directorate should work to minimize organizational rigidity to mitigate its negative effects on performance indicators and other aspects discussed in the theoretical literature on this topic. The study also recommended that supervisors in the Salah al-Din Education Directorate practice participatory leadership more effectively to enhance its role in reducing organizational rigidity within the directorate. The results indicated an inverse relationship between most aspects of participatory leadership and the reduction of organizational rigidity.

Keywords: Participative leadership، Organizational inertia، Salahuddin Education Directorate Iraq.

DOI: 10.69938/Keas.2603035

IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (Vol.03) (No.03):P(74-90)

أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين

نواف رسول اسماعيل

قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت؛ العراق

Nawaf.R.2023@tu.edu.iq

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي، وقد استهدفت مديرية تربية صلاح الدين لإجراء هذه الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، واعتمدت على بيانات مقطعية جُمعت باستخدام استبيان مُهيكل، وباستخدام أسلوب العينة الشاملة، تم استهداف جميع الوظائف الإدارية والإشرافية في مديرية تربية صلاح الدين والبالغ عدد العاملين فيها 67 موظفاً، واعتمد البحث استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، حيث جُمعت 63 استبيانًا، منها 60 استبيانًا صالحة للتحليل.

تم استخدام حزمة SPSS لإجراء التحليل، وأفادت النتائج الرئيسية لهذا البحث أن العينة المبحوثة أدركت أن القيادة التشاركية تُطبق على مستوى عالٍ بناءً على متوسط القيمة الكلية [4.18]، وفي الوقت نفسه، كانت مستويات الجمود التنظيمي معتدلة بناءً على متوسط القيمة الكلية [2.34]. بالنسبة لتأثير القيادة التشاركية على تقليل الجمود التنظيمي، أفاد نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة التشاركية من خلال أبعادها أوضحت 27.5٪ من التباين في الجمود التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، كان بُعد واحد فقط وهو العلاقات الإنسانية متنبئًا مهمًا حيث سجل معامل بيتا [-0.543]، مما يعني أنه لكل وحدة زيادة في تطبيق العلاقات الإنسانية، تنخفض مستويات الجمود التنظيمي بنسبة 54.3٪، علاوة على ذلك، أفادت نماذج الانحدار الخطي البسيط أن العديد من الأبعاد كانت قادرة على تسجيل تأثير سلبي كبير، مما يدل على دور مهم لأبعاد القيادة التشاركية في تقليل الجمود التنظيمي.

بناءً على نتائج هذا البحث، خلص البحث إلى توصيات رئيسية، منها: أوصى البحث بضرورة قيام المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين بالعمل على خفض مستويات الجمود التنظيمي إلى أدنى مستوياته، وذلك للتخفيف من الآثار السلبية لهذه الممارسات على مؤشرات الأداء وغيرها من الجوانب التي نوقشت في الأدبيات النظرية في هذا المجال، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين بممارسة القيادة التشاركية بشكل أكثر فعالية لتعزيز دورها في خفض الجمود التنظيمي داخل المديرية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين معظم جوانب القيادة التشاركية والحد من الجمود التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الجمود التنظيمي، مديرية تربية صلاح الدين، العراق.

Corresponding Author: E-mail: Nawaf.R.2023@tu.edu.iq

1 المقدمة

لقد ساهم التطور الإداري الحديث بشكل كبير في التركيز على إعداد وتطوير الموارد البشرية، إيضاح أهميتها في حياة المنظمة وتحقيق أهدافها، كما ساعدت التطورات الرقيمة المتسارعة في إبراز العديد من المشكلات التي اصبحت تواجه الموظفين، مما اصبح يتطلب من إدارة المنظمة الاهتمام بشكل كبير في تحديد احتياجات الموظفين، والعمل إشباع هذه الاحتياجات بطريقة لا تتعارض مع تحقيق أهداف المنظمة (آل طالع وآل عزام، 2022: 64)، إذ أن هذه التطورات تعد من التحديات التي تواجه قيادات المنظمة، حيث يقع على مسؤولية هذه القيادات العمل على التكييف مع بيئة العمل الجديدة والسعي إلى تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وبفعالية عالية (الشمري واللوقان، 2018: 59)، حيث حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين المتخصصين في مجال إدارة منظمات الأعمال المعاصرة والسلوك التنظيمي لفترة زمنية طويلة، فالقيادة تعد أحد الظواهر المعقدة ذات الأوجه المتعددة التي ركز عليها السلوك التنظيمي، وأن التركيز على نمط القيادة التشاركية بدء يزداد بشكل كبير نظراً لأهمية هذا النمط القيادي في زيادة قدرات المنظمة على التعامل مع كافة التحديات والعقبات التي تواجهها، كما يضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز واستثمار واستغلال الطاقات والقدرات والخبرات والكفاءات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بما ينعكس على قدرتها التنافسية المستدامة مع المنظمات الأخرى في السوق التنافسي (الحسناوي والشياع، 2023: 326)، كما تعد القيادة التشاركية من أفضل الأنماط القيادية التي تهتم في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاهتمام في استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية، مما يؤدي إلى احترام المرؤوسين لقائدهم، مما يعزز القدرة على تحقيق أهداف المنظمة (عسيري والمقاطي، 2024: 193)، كما يؤدي هذا النمط دوراً رئيسياً في إحداث التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد التشاركي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تطوير العاملين والمنظمة ككل (عبدالعزيز والحربي، 2024: 356).

يعد الجمود التنظيمي أحد أهم التحديات التي تحاول المنظمات مقاومتها ومعالجتها والتخلص منها لما يتسبب به الجمود، حيث يؤدي إلى فقدان القدرة على إجراء التطورات وبناء مزايا تنافسية، وأيضاً عدم القدرة على متابعة التغييرات المتسارعة التي تواجهها وعدم القدرة على تكوين وتنمية مواردها الداخلية بالشكل الذي يساعدها على مواجهة هذه التطورات والمنافسة السريعة في المنظمات (الجنابي والحسناوي، 2023: 181)، وجاء ذلك نتيجة قبول المنظمات إلى البقاء على مسارها الثابت لعدة عوامل منها أن عمليات التحول والتغيير قد تكون صعبة بحد ذاتها أو أن الأفراد لا يتقبلون عملية التغيير بسهولة لأسباب نفسية كالشعور بالخوف من أن التغيير قد لا يلبي طموحاتهم أو أنه قد يتسبب في فقدان وظائفهم (العنزي وآخرون،2018 : 2)، كما أن الجمود لا يتعلق فقط بالحفاظ على الوضع الراهن بل يتعلق الأمر بصعوبة تغيير المسار بشكل كبير، إذ يعيق الجمود النمو والتكييف مع البيئة المتغيرة، كما أن الجمود التنظيمي ذو حدين فهو يُمكن أن يوفر الاستقرار ولكنة أيضاً يخنق الابتكار (أبراهيم وآخرون، 2024: 320), لذا فإن البحث الحالي طبق في قطاع التربية, حيث يعد هذا القطاع من أكثر القطاعات الحيوية وذات أهمية كبيرةفي مجال تطوير المجتمع, وهو ما يتطلب تعاون وتشارك كافة الأفراد العاملين في هذا القطاع وحتى يتحقق ذلك يتوجب اتباع أنماط قيادية تساعد في تحقيق ذلك ومنها نمط القيادة التشاركية الذي يعد من الأنماط القيادية الحيوية والتي تهتم في اشراك العاملين في اعداد الخطط الاستراتيجية وإشراكهم أيضاً في صنع واتخاذ القرارات, كما يهتم أيضاً بتفويض جزء من الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين من أجل اشعارهم بأهميته وأهمية تحمل المسؤولية, وأيضاً يهتم هذ النمط بإزالة الحواجز بين الإدارة والموظفين من خلال تفعل العلاقات الانسانية, الا أن مديريات التربية يغلب عليها نمط الإدارة البيروقراطية, مما يولد حالة من الجمود, فإن نمط القيادة التشاركية من المتوقع أن يساهم بشكل مباشر من الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي, ولذلك جاء البحث الحالي لبيان أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

يتناول هذا البحث أربعة مباحث تناول الباحث في المبحث الأول الإطار العام للبحث، وتناول في المبحث الثاني الإطار النظري من حيث إجراء مراجعة أدبية ومفاهيمية لمتغيرات البحث، كما تناول الباحث في المبحث الثالث الجانب التطبيق من حيث تقديم عرض وصفي لمتغيرات البحث ونتائج اختبار الفرضيات التي انبثقت عن أنموذج البحث، كما أيضاً تناول الباحث في المبحث الرابع أبرز الاستنتاجات والنتائج التي توصل إليها البحث كما قدم مجموعة من التوصيات بناءً على هذه النتائج.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولا ـ مشكلة البحث:

يصعب على المؤسسات التعليمية المحافظة على استمرارية تقديم خدماتها في بيئة غير مستقرة وبالتالي يجب عليها أن توظف وتدمج قدراتها ومواردها مع استغلالها لمواجهة الاضطرابات والاستجابة السريعة للتغيرات كفرص يمكن اقتناصها وذلك يتطلب قدرة المنظمات على تبني القيادة التشاركية, كما تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة, مما بات من الضروري على تلك المنظمات إتباع نمط القيادة التشاركية التي تساعد على اتخاذ القرارات لمعالجة المواقف الطارئة التي تحدث في البيئة التي تحيط بالمنظمة, كما تعد القيادة التشاركية من أبرز صفات القيادة الناجحة في مساعدة الموظفين في التعرف على احتياجات المنظمة والعمل على تلبيتها وفي المقابل يحتاج الموظفين الحصول على التقدير من قبل القيادة من خلال شعورها بهم بممارسة سلوك قيادي يتناسب مع الموقف, مما يدفعهم للممارسة أعمالهم بنشاط واقتناع وهذا لا يحصل الا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويضهم ببعض الصلاحيات التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء وتجاوز التحديات التي تواجه المنظمة بعمل تشاركي من كافة العاملين بالمنظمة, كما أيضاً مما لا شك فيه أن الجمود أمر حتمي لا مفر منه فالمنظمات بطبعها تميل إلى الجمود وإلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من ارباك وإزعاج يؤثر على عمل المنظمة ومرؤوسيها، ويعبر كذلك عن الحالة التي تكون فيها المنظمة في حالة ركود أو قصور نتيجة ضعف استجابة المنظمة لتبني التغيير وحدوث مقاومة التغيير من طرف العاملين أو المنظمة نفسها، كما أن الجمود التنظيمي يمكن أن يحد من طموحات أفراد المنظمة ويؤدي إلى نقص دوافعهم المهنية اتجاه أداء وظائفهم، إذ أن الجمود التنظيمي يعيق تحقيق أهداف المنظمة، مما ينعكس ذلك على مسيرتها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تكثيف الجهود لتخلص من الجمود التنظيمي، حيث يتضح أن ممارسة القيادة التشاركية من المتوقع أن تساعد في الحد من الجمود التنظيمي، لذلك جاء البحث الحالي للتعرف على أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.، وحسب علم الباحث لم يجد دراسة سابقة ربطت بين القيادة التشاركية والحد من الجمود التنظيمي في سياق مديريات التربية في العراق بشكل عام وعلى وجه الخصوص في مديرية تربية صلاح الدين، لذلك سيتم التركيز في اشكالية الدراسة على بيان أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

أسئلة البحث: بعد التطرق للمشكلة التي جاء البحث الحالي لمعالجتها وضع الباحث لذلك عدد من الأسئلة التي يحاول البحث الاجابة عليها.

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مديرية تربية صلاح الدين؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟ حيث يتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. ما أثر التحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟
2. ما أثر التفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟
3. ما أثر الاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟

4. ما أثر العلاقات الانسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟
5. ما أثر المشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين؟

ثانيا ـ أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث العلمية لان كلاً من القيادة التشاركية والحد من الجمود التنظيمي من الموضوعات التي لا تزال من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال فإن الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثري المدخل العلمي والإضافة النظرية، كما يلقي هذا البحث على أثر القيادة التشاركية الذي يعد من الأنماط القيادية الحديثة في الحد من الجمود التنظيمي بمديرية تربية صلاح الدين، مما يشجع الباحثين في المستقبل على دراسة أنماط القيادة الأخرى ودورها في الحد من الجمود التنظيمي، كما تكمن أهمية البحث من مجتمع البحث المستهدف الذي تمثل في مديرية تربية صلاح الدين التي تساهم في رفع المستوى التعليمي وتطوير البيئة التربوية والتعليمية في محافظة صلاح الدين وتطوير وتنمية قدرات الطلبة، وبالتالي يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة مديريات التربية في العراق الاستفادة من النتائج التي ستتوصل إليها.

ثالثا – أهداف البحث:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مديرية تربية صلاح الدين.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

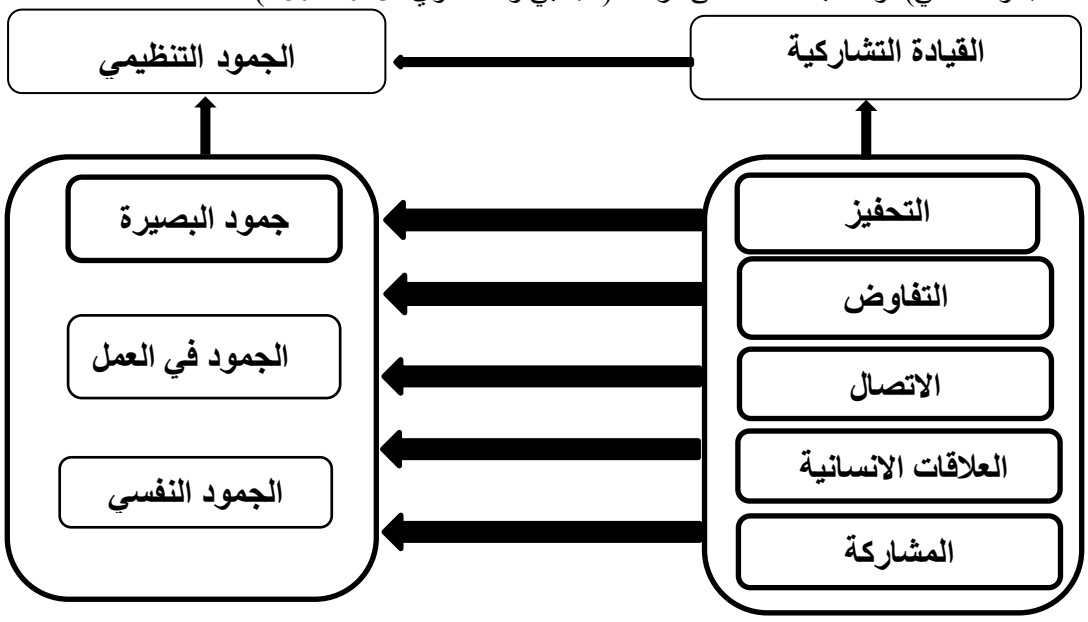
الهدف الرئيسي الثالث: التعرف على أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. حيث يتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1) التعرف على أثر التحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
2) التعرف على أثر التفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
3) إيضاح أثر الاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
4) الكشف عن أثر العلاقات الانسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
5) استكشاف أثر المشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

رابعا – أنموذج البحث:

يتكون البحث من مجموعة من المتغيرات وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل القيادة التشاركية: حيث اعتمد الباحث على خمسة أبعاد لقياس القيادة التشاركية وهي (التحفيز، التفاوض، الاتصال، العلاقات الانسانية، المشاركة) وذلك بالاعتماد على دراسة (عبد العزيز والحربي، 2024: 357).
- المتغير التابع: الجمود التنظيمي: حيث اعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد وهي على النحو الآتي (جمود البصيرة، الجمود في العمل، الجمود النفسي). وذلك بالاعتماد على دراسة (الجنابي والحسناوي، 2023: 180).



شكل ١: انموذج الدراسة

خامساً ـ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر للقيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر للتحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
2. يوجد أثر للتفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
3. يوجد أثر للاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
4. يوجد أثر للعلاقات الانسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
5. يوجد أثر للمشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

سادسا ـ منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يساعد في تشخيص مشكلة البحث بشكل دقيق, ويعد المنهج المناسب للبحث ومن خلال استخدام هذا المنهج تم تطوير أداة البحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية المطلوبة

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً- القيادة التشاركية: تعد القيادة التشاركية محوراً أساسياً تستند عليه المنظمة الناجحة فما من نجاح لخطط المنظمة الا بتخطيط محكم من القيادة الرشيدة، حيث تشكل القيادة نقطة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، إذ أن القيادة التشاركية اثبتت فاعليتها من خلال تبنيها لمبادئ أو خصائص تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (قمني وآخرون، 2021: 2).

تعُرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة كافة الموظفين في مسؤوليات العملية الإدارية في المنظمة كعمليات صنع القرار والمشاركة الفعلية في تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات وتنفيذها ومتابعة سيرها (المعمري، 2019: 145)، كما تعُرف بأنها النمط القيادي القائم على تفعيل جميع المرؤوسين في المنظمة على التعاون فيما بينهم مع قادة المنظمة على صنع واتخاذ القرارات التي ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة (آل فهاد والشمراني، 2022: 56)، أيضاً تعُرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة القائد للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في مناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل والتعاون الناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الشمري واللوقان، 2018: 65)، كما عُرف كل من (آل قريشة والأحمدي، 2022: 184) القيادة التشاركية بأنها نمط القيادة الذي تتم فيه مشاركة رئيس القسم للأعضاء ومشاركتهم في وضع الخطط وصناعة القرار وتحمل المسؤولية وتقوية العلاقات الانسانية فيما بينهم، كما عُرف أيضاً كل من (Lythreatis et.al, 2019;6), القيادة التشاركية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يركز ويهتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا المختلفة التي تتعلق بالمنظمة والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، ويمكن تعريف القيادة التشاركية بأنها مشاركة قائد المنظمة داخلياً مع المرؤوسين والقادة من خلال تفويض السلطات لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وممارستهم العلاقات الانسانية وطرق الاتصال ونقل المعلومات لتحقيق الرؤية التي تسعى المنظمة جاهده لتحقيقها (عسيري والمقاطي، 2024: 2001)، يعُرف الباحث القيادة التشاركية بأنها أحد أساليب القيادة التي تقوم على منح جميع المرؤوسين الفرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الأفكار ويشرك فيه القائد أو المدير المرؤوسين في تحديد الأهداف وحل المشاكل، كما يعمل هذا النمط القيادي على إشراك الموظفين في صنع القرار وتفويض مهام أكثر أتساعاً إليهم فيزداد تأثير الموظفين وتزداد مسؤولياتهم.

1- أهمية القيادة التشاركية

يعد نمط القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية التي تمارس في عملية التوجه نحو اللامركزية الإدارية والتي توصف بأنها استراتيجية اساسية يتم إتباعها في عمليات صنع القرارات مع اعطاء الحرية والاستقلالية للموظف وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وهذا النمط من أبرز الأنماط، حيث أنها تركز على الاستفادة من الانماط القيادية والنظريات السابقة، وفي ذات الوقت تحرص على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لذا اصبح هذا النمط القيادي يستخدم في الكثير من الأنشطة الإدارية الحديثة لما له من تأثير إيجابي واضح في نتائج العملية الإدارية التي من أهمها اتخاذ القرارات الرشيدة والقوة الإنتاجية والخدمة للمنظمة، وخلق جو ومناخ عمل من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين والآثار الإيجابية في الروح المعنوية للعاملين(عسيري والمقاطي، 2024: 202).

كما تمكن أهمية القيادة التشاركية في قدرتها على اعطاء المرؤوسين مساحة كافية من الحرية والمرونة داخل العمل، حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض جزء من أعملها ومسؤوليته وصلاحياته إلى العاملين والأخذ بآرائهم وتنفيذها جنباً إلى جنب مع القائد إلى أن تحقق الأهداف في مناخ عمل مبني على الاحترام المتبادل (الشمري والوقان، 2018: 67)، كما يرى (الرويثي، 2018: 231) أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في كون المنظمة تعمل بوصفها فريقاً متكامل من القادة والمرؤوسين، من حيث المشاركة في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي وتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة، والحرص على الترابط والتماسك داخل المنظمة، كما تفتح فرصاً للتمكين بدلاً من تسلط السيطرة، بالإضافة إلى تقوية العلاقات الانسانية بين العاملين وقادتهم واشعارهم بانتمائهم إلى المنظمة ورفع روحهم المعنوية، مما ينعكس ذلك بشكل مباشر على أدائهم والذي بدوره ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

2- أبعاد القيادة التشاركية

بعد مراجعة العديد من الدراسات والابحاث السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية اعتمد الباحث خمسة أبعاد للقيادة التشاركية وهي (التحفيز، التفاوض، الاتصال، العلاقات الانسانية، المشاركة) وذلك بالاعتماد على دراسة (عبد العزيز والحربي، 2024: 357).

أ. **التحفيز:** يعتمد دور القائد التشاركي على استثارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم أفراد الجماعة بالمقدرة على الانجاز والاعتماد على الذات، كما تعد الحوافز مدخلاً انسانياً يمكن للقائد التشاركي عن طريقة تحريك الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم ذلك من خلال تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يتحاجونها لتطوير خبراتهم ودفعهم لتقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن استخدام الحوافز تشجع مجهودات المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج التغير ومنح شهادات التقدير لجهودهم التي يبذلونها لتحقيق الأهداف (مخلوفي ومنديل، 2022: 14)، كما يشير التحفيز إلى الوسائل المتاحة التي يتم استخدامها في البيئة التي تحيط بالفرد والتي تكمن في توجيه سلوكه نحو تأدية المهام التي تؤكل إليه وذلك بهدف إشباع حاجته حتة يتمكن من القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها (حسيني وحمدي، 2023: 336).

ب. **التفاوض:** يشير إلى العملية التي بعمل القائد بها إلى نقل جزء من صلاحياته في اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفاوض جزاءً من القرار التشاركي، حيث يتم افساح المجال ومنح الصلاحية للمرؤوسين بهدف أداء هدف معين، كما يهدف التفاوض إلى استثمار قدرات وخبرات المرؤوسين وتعزيز فرص الأفراد ذوي الخبرة للتشاور معهم، والأخذ باقتراحاتهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا ذات العلاقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار(محبوب، 2019: 34)، وهي أيضاً أن يعهد القائد أو المدير أو الرئيس ببعض من اختصاصاته وصلاحياته للعاملين في المستويات الإدارية المتتالية، فالتفويض يؤدي إلى تطوير قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر واعطائهم الفرص لأثبات ذاتهم وقدراتهم، كما يؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي ويولد شعوراً في نفوس المرؤوسين بالرضا، بالإضافية إلى اشباع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار واشباع حاجاتهم الانسانية كحاجة الاحترام والتقدير واثبات الذات (قمني وآخرون، 2021: 3).

ت. **الاتصال:** يشير إلى مجموعة من الإجراءات والوسائل والتي تكفل إنتاج وتوصيل البيانات اللازم توافرها لدى القادة والمرؤوسين لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه بالتوقيت المناسب (بقادر وآخرون، 2022: 24)، كما يشير الاتصال إلى تبادل مشترك للمعلومات والأفكار والحقائق والآراء، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف (قمني وآخرون، 2021: 3).

ث. **العلاقات الانسانية:** تعُرف العلاقات الانسانية بأنها توجهات الجهود التي تقوم المنظمة ببذلها بهدف تحقيق الأداء المنشود للموظف، والتي تعمل بإزالة كافة العقبات التي تواجه الموظف على المستوى الشخصي ومستوى علاقاته مع الرؤساء وزملاء العمل (آل طالع وآل حسن، 2023: 68)، كما تشير إلى حصيلة الاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمنظمات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع وسلوكياته الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات العمل وجمعات الرفاق وزملاء العمل والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة (بقادر وآخرون، 2022: 24).

ج. **المشاركة:** تشير إلى إشراك القائد التشاركي للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات بحيث تكون الثقافة السائدة في المنظمة ثقافة مبنية على التعاون وتستند إلى تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تطوير قدرات وخبرات العاملين والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين (محبوب، 2019: 34)، كما تشير إلى اشتراك الأفراد العاملين في المنظمة مع رؤسائهم وتعاونهم معاً في صناعة القرارات لوضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، كما أن اللجوء إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار من أجل ضمان تعاونهم اختيارياً والتزامهم بالتنفيذ الأمر الذي يسهل عمل رؤساء الأقسام والوحدات (بقادر وآخرون، 2022: 24)، كما تشير المشاركة إلى المحاولة للوصول وتقديم أفضل الحلول الممكنة، بما يسهم في الثقة لدى العاملين وتكون حافزاً للتشارك على بذل جهد أكثر لتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية من خلال أخذ القادة بالأفكار والاقتراحات التي صدرت عن العاملين المشاركين، والتي قد تسهم في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المنظمة (الشركاني وأبو ردن، 2024: 380).

ثانيا – الجمود التنظيمي: أن المنظمات ليست على استعداد لتغيير أنظمتها وهياكلها التي كانت مستقرة ومقبولة من قبل غالبية الأعضاء، مع تطور المنظمة وتوسعها، سيكون هناك ميل متزايد للأعضاء إلى ترسيخ وتنميط قواعد الإدارة والعمليات التجارية وحتى النموذج النفسي لأنهم يريدون تجنب المخاطر والحفاظ على الوضع الحالي وبعبارة أخرى (Ashok et.al, 2021;2248), فإن المنظمات لديها دائما ميل قوي للتعامل مع التغيرات البيئية على طول المسارات القديمة والتي تسمى الجمود التنظيمي(Li et.al, 2023;4), لذلك يُنظر إلى الجمود التنظيمي عموماً على أنه قوة تنظيمية داخلية تمنع المنظمات من التغيير والتطور في بيئة متغيرة، حيث تفضل هذه القوة الاستقرار على عدم اليقين والتغيير من حيث الإدارة والمنتجات والتصنيع والتسويق والثقافة والسياسات الاقتصادية (Zhen et.al, 2021;58).

1. مفهوم الجمود التنظيمي

كما عُرف كل من (الزهيري وآخرون، 2022: 2112) الجمود التنظيمي بأنه عدم مواكبة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية، مما يؤثر على الأداء العام في المنظمة، أيضاً يعُرف الجمود التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على إجراء تغييرات

داخلية في مواجهة التغييرات الخارجية الهامة، عندما يحدث الجمود تدريجيا في تصرفات المنظمة، فإن المنظمة تتفاعل تلقائيا بناء على التجارب السابقة وتقاوم التغيير بقوة، وعندما تحد القواعد والعادات من الإجراءات التنظيمية، فإنها تصبح مستقرة وثابتة (Moradi et.al, 2021;176)، كما يوصف الجمود التنظيمي بأنه مقاومة التغيير بناءً على التجارب والسلوكيات السابقة (Utomo et.al, 2023;132)، ويمكن تعريف الجمود التنظيمي بأنه مقاومة المنظمة للتغيير الاستراتيجي، والذي يتجلى في سلوك المنظمة الصارم والاعتماد على الاستجابات السابقة (Jui-Chan et.al, 2020;109), كما يشير الجمود التنظيمي إلى مجموعة من الإجراءات والاتفاقيات المضمنة في المنظمة التي تم إضفاء الطابع المؤسسي عليها ضمنياً أو رسمياً بمرور الوقت والتي غالبًا ما تخلق عدم توافق بين السلوك التنظيمي والتغيرات في البيئة الخارجية، ولذلك يمكن القول أن الجمود التنظيمي يتكون من صلابة الموارد والجمود الروتيني (Ferdinan et.al, 2024;209). كما يشير الجمود التنظيمي أيضاً بأنه ظاهرة تمسك المنظمات بالممارسات السابقة للحصول على التنمية المستدامة والاستقرار عند مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، واستمرار الهياكل التنظيمية السابقة، والاستراتيجيات التنظيمية، وإجراءات التشغيل الداخلية من أجل الحفاظ على الوضع الراهن(Lei et.al, 2024;484), .يعُرف الباحث الجمود التنظيمي بأنها ميل المنظمة إلى المحافظة على الممارسات والعمليات الحالية بدلاً من التكيف مع التغيرات البيئية والهياكل الإدارية الرسمية أن تمنع وتخنق الابتكار التنظيمي.

2. أسباب الجمود التنظيمي

أن الجمود التنظيمي ناتج عن عدة عوامل بما في ذلك العمر والحجم والهياكل الداخلية التي تحدد القوة النسبية واستقلالية القرار داخل المنظمة (Sarabi et.al, 2020;123)، حيث أن حجم المنظمة يؤثر بشكل مباشر وكلما كان حجم المنظمة كبير يزداد عدد القواعد والإجراءات الروتينية وتصبح تلك القواعد والإجراءات أكثر مؤسسية ومعقدة ونتيجة لذلك تصبح المنظمات أقل استجابة للتغيير، ومن المتعارف عليها أن المنظمات الأكبر والأقدم تكون مقاومة للتغيير وتظهر مستويات عالية من الجمود التنظيمي، لذلك نجد أن الشركات الكبرى تواجهه صعوبات كبيرة في التخلص من الطرق القديمة للقيام بالأنشطة، وذلك لان غالبًا ما يكون الهيكل التنظيمي بيروقراطياً، مما يجعل من الصعب تعديل الإجراءات، وبالتالي تكون أقل قدرة لتطبيق أساليب جديدة للابتكار(الخرماني والنقراشي، 2024: 2350)، أيضاً ينشأ الجمود التنظيمي بسبب الفشل في تغيير استثمارات الموارد والأنماط الإدارية، حيث يميل المديرون إلى إدامة أنماط تخصيص الموارد الحالية بدلاً من الاستثمار في الموارد الجديدة، مما قد تمنع تكيفهم مع التكنولوجيا وتعيق قدرة المنظمات على التعلم واكتساب المعرفة حول التكنولوجيا والمنتجات والخبرات الجديدة (Mikalef et.al, 2021;10).

كما أن الروتين الذي ينتج عن استمرار العمل المنجز بنفس الطرق لفترة طويلة، بحيث تصبح الإجراءات الروتينية جزءًا لا يتجزأ من المنظمة بمرور الوقت، مما يخلق حالة لدى المنظمة مقاومة للتغييرات التي تقلل من قدرة المنظمات على القدرة على الابتكار باستخدام أساليب جديدة (الخرماني والنقراشي، 2024: 2351).

كما أن الجمود التنظيمي يأتي نتيجة مقاومة التغيير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ويكون على المستوى التنظيمي بما في ذلك السلطة والصراع والثقافة التنظيمية والهيكل، بينما فيما يتعلق بمستوى معايير المجموعة ، وتماسك المجموعة، والتفكير الجماعي وتصعيد الالتزام، إذ أن العوامل الفردية التي تشمل العادات الوظيفة وانعدام الأمن وعدم اليقين والتهديدات والمخاوف المتصورة مثل الخوف من المجهول، خسارة مالية، أو انخفاض الوضع الوظيفي، إذ أن المعتقدات الفردية قد تشكل السلوكيات تعيق التطوير وتنفيذ استراتيجيات التكيف (Teofilus et.al, 2022;3), كما أن هناك بعض الخصائص المشتركة للجمود التنظيمي تشمل عدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة وتبادل المعلومات مع البيئة المحيطة والاستجابة بشكل مناسب لمطالبها الداخلية والخارجية (Jiamin & Jinjie, 2022;140).

3. التغلب على الجمود التنظيمي:

يمكن أن يحدث ويؤدي الجمود التنظيمي في المنظمات إلى حدوث حالات من التراجع والتراخي وانخفاض الروح المعنوية والانهيار، فاذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تحد من هذه المواقف والتي تكون نابع ويستمد قوته من الكسل العقلي وعدم التفكير المرن وعدم طرح ومناقشة الأفكار الجديدة، فإنه يقود بالمنظمات إلى الخمول في حياتهم العملية وعدم القدرة على الاستجابة والتكييف مع التغييرات البيئية، وفي ذات السياق يمكن التخلص من حالة الجمود التنظيمي التي تعاني منها المنظمات من خلال الابتعاد عن أنماط السلوك المألوفة وتنظيم الإجراءات والقواعد وفقاً للأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تشجيع العاملين للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأن تكون حساسة للتغييرات التي تحدث في البيئة، لذلك يمكن للمنظمات إزالة الجمود من خلال ممارسات مثل الأثراء الوظيفي والتناوب الوظيفي وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والاستشارات (العنزي وآخرون، 2018: 11)، بدلاً من إيجاد طرق جديدة لحل مشكلة ما، فإنها توفر الوقت باستخدام معرفتها، وبالتالي تجنب مخاطرة تجربة طريقة جديدة، هذا الموقف يكون سبباً أيضاً في الجمود التنظيمي باعتباره انعكاساً لمثابرة المنظمة القوية في هيكلها الحالي وقدراتها، إذ يمكن التغلب على هذه المواقف وحالات الجمود من خلال تطوير وتقريب وجهات نظر غنية ومتنوعة تسهم في اختيار الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات(الجنابي والحسناوي، 2023: 88)، كما يمكن التغلب على الجمود التنظيمي من خلال المشاركة والأخذ بآراء ومقترحات الموظفين لان ذلك يقلل من شعور الأفراد بالتهديد المحتمل، كما يعد الاتصال الوسيلة المهمة والأكثر فعالية أيضاً للتغلب على الجمود، فالاتصال المفتوح والمعلومات المتاحة عن توجهات ومضامين وآثار التغيير تعمل على إزالة عدم التأكد الذي يرتبط عادة بعملية التغيير (Hu et.al, 2024;520).

4. أبعاد الجمود التنظيمي:

بعد اطلاع الباحث على الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الجمود التنظيمي، اعتمد الباحث ثلاثة أبعاد لقياس الجمود التنظيمي وهي (جمود البصيرة، الجمود في العمل، الجمود النفسي)، بالاعتماد على دراسة (الزهيري وآخرون، 2022: 2116).

أ. **جمود البصيرة:** هذا النوع من الجمود يأتي نتيجة عدم فهم التغييرات التي في البيئة التي تحيط بالمنظمة، بمعنى آخر قد لا يكون لدى الإدارة رؤية وتغيير مناسبين للتغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لتحديد وتكييف سلوكيات المنظمة في مواجهة البيئة الخارجية أو المطالب الداخلية للتغيير، إذ يكون سبب هذا الجمود هو الانقطاع في دورة التعلم التنظيمي (Gao et.al, 2020;278), كما يشير جمود البصيرة إلى عدم فهم التغيرات البيئية للمنظمة بمعنى آخر، قد لا يكون لدى الإدارة رؤية وتفسير مناسب لعمليات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد وتكييف سلوكيات المنظمة من أجل مواجهة البيئة الخارجية أو المتطلبات الداخلية للتغيير، كما تعبر أن أعضاء المنظمة لا يفهمون بشكل كافٍ البيئة (Moradi et.al, 2021;176). من خلال ما سبق يرى الباحث أن جمود البصيرة هو افتقار المنظمة لفهم التغييرات البيئية.

ب. **الجمود في العمل:** الجمود في العمل (الحركي): هذا النوع من الجمود يعد الجانب الأخر من الجمود في العمل وهو يحدث عندما تكون استجابة الإدارة للأنشطة البيئية مطولة أو عندما يتم جمع المعلومات للقيام بالعمل الواعي للمنظمة غير كافي (Gao et.al, 2020;278), كما يشير إلى ميل المنظمات للدفاع عن الوضع الراهن، ولذلك فإنهم عادة ما يكونون غير مستعدين للاستجابة السريعة للتغييرات على الرغم من أنهم أدركوا أن التهديدات تقترب (Li et.al, 2023;4). من خلال ما سبق يرى الباحث أن الجمود في العمل هو الجمود الذي يرتبط بالإجراءات التي لم تتخذ من قبل المنظمة ويأتي ذلك بسبب الاستجابة البطيئة للأنشطة البيئية.

ت. **الجمود النفسي:** عادة ما يقاوم أعضاء المنظمة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها، وعادة ما تؤدي مقاومة أعضاء المنظمة للتغيير إلى الجمود النفسي، فإن التغييرات تعني ضمنياً العديد من الحقائق، وقد يتم فقدان علاقات طويلة الأمد، وقد يُطلب منهم تعلم مهارات جديدة، أو قد تتغير طبيعة الوظائف وتوقعاتها(Moradi et.al, 2021;176), كما يشير إلى المقاومة النفسية للأعضاء للتغيرات والقلق العقلي بشأن التهديدات عندما يكونون على وعي بالضغوط الخارجية، ونتيجة لذلك سيظهرون لامبالاة واضحة أو معارضة شرسة للتغيرات الداخلية والخارجية (Li et.al, 2023;4)، من خلال ما سبق يرى الباحث أن الجمود النفسي هو الرفض من قبل اعضاء المنظمة فيما يتعلق بالجانب النفسي.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

1. **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في مديرية تربية صلاح الدين والبالغ عددهم (67) موظفاً والذين هم على دراية وتطبيق بمتغيرات البحث.
2. **عينة البحث:** نظراً لصغر عدد أفراد مجتمع البحث المستهدف استخدام الباحث أسولب الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على كافة افراد مجتمع البحث.
3. **بيانات البحث وإعدادها للتحليل الإحصائي:**

شكل الاستبيان المصدر الأساسي للبيانات في هذه الدراسة، ومن خلال تطبيق الحصر الشامل على كافة العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، بلغ عدد الردود التي تم جمعها بشكل كلي 63، إذ تم القيام بالتواصل المباشر مع أغلب العاملين في المديرية للتذكير بالاستجابة للاستبيان، واستغرقت عملية جمع البيانات شهر شباط من مطلع عام 2025. تم معاينة سلامة الردود من خلال الاطلاع على الإجابات التي احتواها كل إستبيان، ولم يلاحظ وجود أي أنماط واضحة في الإجابة، كما لم يكن هناك أي إجابات فارغة، وبذلك تم إرسال ملف البيانات الذي يحتوي على 63 مشاهدة إلى عملية التحليل الإحصائي. لإعداد البيانات لعملية التحليل الإحصائي، تم البدء بترميز البيانات الى برنامج SPSS، ومن ثم جرى عكس ترميز بعض الفقرات العكسية التي احتوى عليها الإستبيان، ومن ثم جرى التحقق من خلو البيانات من المشاهدات الشاذة، وهي تلك التي تأخذ تمثيل على خط الانحدار لمعادلة الانحدار يبتعد بشكل ملحوظ عن تجمع غالبية المشاهدات على ذلك الخط، وجرى الكشف عن هذه المشاهدات المتطرفة من خلال معاملات مسافة كوك (Cook's distance) التي تقيس مدى تأثير المشاهدة على خط معادلة الانحدار، ويوصي (Weinberg & Abramowitz, 2008), بمستوى (0.1) كحد أقصى لمعاملات مسافة كوك لتجنب وجود مشاهدات متطرفة في البيانات. بمعاينة معاملات مسافة كوك في البيانات الحالية، تبين أن ثلاث مشاهدات سجلت معاملات مسافة كوك بلغت (0.21435)، (0.11153)، و(0.10268)، وهي بذلك تجاوزت الحد الموصي به، لذلك جرى حذف هذه المشاهدات من عينة البحث، وعليه بلغ صافي حجم عينة الدراسة الصالحة للتحليل الإحصائي (60) مشاهدة.

4. **مقاييس البحث والأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:**

يقوم تصميم أداة البحث على استخدام مقياس الإجابة المغلق ليكرت الخماسي (Likert 5-points scale)، ومن خلال هذا المقياس يقوم المبحوث بتقدير مستوى موافقته على الفقرة المطروحة في الاستبيان باختيار موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2) وغير موافق تماماً (1). وفي مرحلة عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث جرى استخدام المقياس الذي يحتوي على ثلاث درجات، حيث أن هناك نطاق للمتوسطات الحسابية التي تقابل كل درجة وهي كما يلي: المتوسطات الحسابية بين (1 – 2.339) تشير إلى درجة اتفاق منخفضة، والمتوسطات الحسابية بين (2.34 – 3.669) تشير

إلى درجة اتفاق متوسطة، والمتوسطات الحسابية بين (3.67 – 5.00) تشير إلى درجة اتفاق مرتفعة، حيث أن طول الدرجة في هذا المقياس يبلغ 1.33 وفقاً لطريقة تحويل المقياس الخماسي إلى مقياس ثلاثي التي قدمها (Bougie & Sekaran, 2019), وهي بطرح 5 من 1 ومن ثم بقسمة الناتج على 3.

قدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ([Statistical Package for Social Sciences [SPSS) الإصدار رقم 26 مجموعة متنوعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية لاختبار بيانات الدراسة، حيث جرى الاعتماد بشكل أساسي على الإحصائي الوصفي ونماذج الانحدار الخطي بنوعيه المتعدد والبسيط لإجراء الاختبارات على بيانات البحث واستخراج النتائج.

5. **معاينة الثبات الإحصائي والاتساق الداخلي لأداة البحث:**

يقدم الجدول رقم (1)، نتائج الاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها للتأكد من اجتياز أداة البحث للاختبارات الإحصائية المطلوبة التي تعكس تمتعها بمستويات جيدة من الثبات والاتساق الداخلي. فيما يخص الثبات الإحصائي، يشير (Bougie & Sekaran, 2019) بضرورة تجاوز معامل كرونباخ ألفا مستوى 0.60 لاعتبار المقياس متمتع بالثبات الإحصائي، وبمعاينة معاملات كرونباخ ألفا المعروضة في الجدول رقم (1)، كانت كافة المعاملات المسجلة أعلى من مستوى 0.60 كحد أدنى، وكانت جميعها بمستويات مرتفعة تعكس مستويات جيدة من الثبات الإحصائي لأداة البحث، وكانت معاملات كرونباخ ألفا المسجلة كالاتي: متغير القيادة التشاركية ككل (0.914): مجال التحفيز (0.794)، مجال التفاوض (0.897)، مجال الاتصال (0.607)، مجال العلاقات الإنسانية (0.848) ومجال المشاركة (0.761). بينما سجل لمتغير الجمود التنظيمي ككل (0.849): مجال جمود البصيرة (0.734) مجال الجمود في العمل (0.885) ومجال الجمود النفسي (0.744).

أما عن الاتساق الداخلي للأداة، فهو اختبار يتحقق من صحة البنية العاملية للأداة، وذلك من خلال معاينة الترابط بين المكونات الخاصة بالمقياس، وبين (Pallant, 2020), بأن التحقق من الاتساق الداخلي للأداة يكون عن طريق معاينة علاقات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس، ويشترط أن تكون العلاقات المسجلة طردية وبمستويات مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى لعلاقة الارتباط وهو 0.20. سجلت كافة العلاقات التي عرضها الجدول رقم (1) علاقات طردية بمستويات مرتفعة تجاوزت جميعها مستوى 0.20، وكانت كافة العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدعم صحة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس الخاص بها، وبهذا يمكن القول إن أداة البحث تتمتع بمستويات جيدة من الاتساق الداخلي للمكونات.

الجدول (1): معاينة الثبات الإحصائي والاتساق الداخلي لأداة البحث (ن= 60)

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	المجال	الفقرة	معامل إرتباط بيرسون
التحفيز (0.794)	M1	0.869**	جمود البصيرة (0.734)	IR1	0.730**
	M2	0.802**		IR2	0.728**
	M3	0.5653**		IR3	0.728**
	M4	0.811**		IR4	0.800**
التفاوض (0.897)	N1	0.911**	الجمود في العمل (0.885)	WR1	0.905**
	N2	0.915**		WR2	0.830**
	N3	0.908**		WR3	0.810**
الاتصال (0.607)	C1	0.684**		WR4	0.906**
	C2	0.774**	الجمود النفسي (0.744)	PR1	0.769**
	C3	0.788**		PR2	0.679**
العلاقات الإنسانية (0.848)	HR1	0.838**		PR3	0.774**
	HR2	0.867**		PR4	0.788**
	HR3	0.788**	متغير الجمود التنظيمي ككل (0.849)		
	HR4	0.832**	//		
المشاركة (0.761)	S1	0.916****			
	S2	0.653**			
	S3	0.878**			
متغير القيادة التشاركية ككل (0.914)					

** العلاقة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.001)

6. **معاينة صلاحية النموذج للخضوع للتحليل الإحصائي:**

يقدم هذا الجزء نتائج الاختبارات التي تم تطبيقها للتأكد من صلاحية النموذج للخضوع للتحليل الإحصائي. أولاً، للتأكد من ملائمة البيانات للخضوع للإحصاء المعلمي، يتجاوز حجم عينة البيانات حد 30 وهو الحد الفاصل بين العينات الصغيرة

والكبيرة، وبهذا تعتبر عينة البحث من العينات الكبيرة التي تتماشى مع الإحصاء المعلمي، وللتأكد من اعتدالية البيانات وخلوها من مشاكل التوزيع الطبيعي، جرى معاينة معاملات الالتواء والتفلطح والتي تقدم مؤشرات على سلامة التوزيع الطبيعي للبيانات، ويوصي (George, 2011), بنطاق ±2.3 كمستوى موصى به لهذه المعاملات وفي حال تجاوز هذا النطاق يعتبر البيانات تحتوي على مشاكل في التوزيع الطبيعي.

يعرض الجدول رقم (2) مستويات معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات البحث، وكانت جميعها في مستويات منخفضة لم تتجاوز حدود النطاق الموصي به، ليدلل هذا على أن البيانات خالية من مشاكل التوزيع الطبيعي، وهذا يدعم صلاحية البيانات للخضوع للتحليل الإحصائي المعلمي. سجلت معاملات الالتواء كالاتي: متغير القيادة التشاركية ككل (.345-): مجال التحفيز (1.152-)، مجال التفاوض (.413-)، مجال الاتصال (.031-)، مجال العلاقات الإنسانية (.717-) ومجال المشاركة (1.022-). بينما سجل لمتغير الجمود التنظيمي ككل (.780-): مجال جمود البصيرة (.826-) مجال الجمود في العمل (.494-) ومجال الجمود النفسي (.505-). أما معاملات التفلطح فقد سجلت كالاتي: متغير القيادة التشاركية ككل (.892-): مجال التحفيز (.591)، مجال التفاوض (1.229-)، مجال الاتصال (1.090-)، مجال العلاقات الإنسانية (.743-) ومجال المشاركة (.068-). بينما سجل لمتغير الجمود التنظيمي ككل (.116-): مجال جمود البصيرة (.168) مجال الجمود في العمل (.899-) ومجال الجمود النفسي (1.030-).

الجدول (2): معاينة التوزيع الطبيعي لبيانات البحث (ن= 60)

المجال	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التحفيز	-1.152	.591
التفاوض	-.413	-1.229
الاتصال	-.031	-1.090
العلاقات الإنسانية	-.717	-.743
المشاركة	-1.022	-.068
متغير القيادة التشاركية ككل	-.345	-.892
جمود البصيرة	-.826	.168
الجمود في العمل	-.494	-.899
الجمود النفسي	-.505	-1.030
متغير الجمود التنظيمي ككل	-.780	-.116

اما لتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات المتغير المستقل والتي في حال وجودها تؤثر على دقة تقدير نماذج الانحدار، فقد جرى الاسترشاد بتوصيات (Pallant, 2020) والتي تقتضي معاينة ثلاث اختبارات لتشخيص هذه المشكلة. يقدم الجدول (3) نتائج الاختبارات الثلاث الموصى بها، والتي أكدت جميعها خلو مجالات المتغير المستقل من تشكل الارتباط الخطي المتعدد. حيث كانت معاملات تضخم التباين دون مستوى 10، بينما تجاوزت معاملات التباين المسموح به أدنى مستوى وهو0.1.، بينما بينت علاقات إرتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين كافة الأبعاد، وكانت العلاقة طردية وبمستويات متوسطة لم تتجاوز مستوى 0.90، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقات ارتباط مرتفعة جداً بين المجالات، وبهذا تكون الاختبارات الثلاث قد أكدت على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات المتغير المستقل.

الجدول (3): نتائج اختبارات تشخيص الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات المتغير المستقل (ن= 60)

المجال	معامل تضخم التباين	معامل التباين المسموح به	معامل إرتباط بيرسون				
			1	2	3	4	5
التحفيز	1.482	.675	1				
التفاوض	2.677	.374	0.479**	1			
الاتصال	1.808	.553	0.474**	0.630**	1		
العلاقات الإنسانية	1.821	.549	0.463**	0.607**	0.490**	1	
المشاركة	2.057	.486	0.446**	0.681**	0.434**	0.572**	1

** العلاقة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.001)

7. **التحليل الإحصائي وعرض النتائج:** يعرض هذا الجزء عملية التحليل الإحصائي باختباراتها المختلفة التي تم من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة.

توزع عينة الدراسة على الخصائص الشخصية والوظيفية:

باستخدام التكرارات والنسب، تم عرض توزع عينة البحث على الخصائص الشخصية والوظيفية ويقدمها الجدول (4). تكونت عينة البحث من ذكور وإناث بنسب متفاوتة، إذ كانت نسبة الذكور (78.3%) بتكرار ن= 47، بينما كانت نسبة الإناث (21.7%) بتكرار ن= 13، وهذا يشير إلى تجاوز تمثيل الذكور الإناث في المديرية المبحوثة. أما نتائج المستوى العلمي فقد أشارت الى تمتع عينة البحث بمستوى مرتفع من المؤهلات الأكاديمية، إذ كانت النتائج المسجلة كالاتي: مستوى بكالوريوس بنسبة (70.0%) وتكرار ن= 42، مستوى دبلوم عالي بنسبة (3.3%) وتكرار ن= 2، ومستوى ماجستير بنسبة (25.0%) وتكرار ن= 15، بينما سجل مستوى دكتوراه نسبة (1.7%) وبتكرار ن= 1. فيما يخص توزع عينة الدراسة على الفئات العمرية، فقد لوحظ أن غالبية عينة البحث كانت ضمن الفئات العمرية المتوسطة حيث جاءت النتائج كالاتي: الفئة العمرية أقل من 24 سنة بنسبة (5.0%) وبتكرار ن= 3، الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة (13.3%) وبتكرار ن= 8، الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة بنسبة (56.7%) وبتكرار ن= 34، والفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة (20.0%) وبتكرار ن= 12، أما الفئة العمرية من 55 إلى 64 سنة فقد جاءت بنسبة (5.0%) وبتكرار ن= 3.

أما عن سنوات الخبرة لعينة البحث، فقد كانت غالبية العينة ضمن الفترات المتوسطة للخبرة ليعكس هذا ملائمة هذه العينة لهذا البحث. جاءت نتائج سنوات الخبرة وفق الاتي: فئة الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة (6.7%) وبتكرار ن= 4، وفئة الخبرة من 10 الى 15 سنة بنسبة (40.0%) وبتكرار ن= 24، وفئة الخبرة من 16 إلى 19 سنة بنسبة (48.3%) وبتكرار ن= 29، أما فئة الخبرة من 20 إلى 25 سنة فقد جاءت بنسبة (5.0%) وبتكرار ن= 3. أخيراً، اشتملت عينة الدراسة على مبحوثين من مختلف المسميات الوظيفية ليشير هذا الى تنوع وشمول في عينة البحث فيما يخص المسميات الوظيفية. كانت النتائج المسجلة للمسميات الوظيفية كما يلي: مسمى معاون مدير عام للشؤون الفنية بنسبة (1.7%) وبتكرار ن= 1، مسمى مدير قسم بنسبة (3.3%) وبتكرار ن= 2، ومسمى معاون مدير قسم بنسبة (1.7%) وبتكرار ن= 1، ومسمى مسؤول شعبة بنسبة (8.3%) وبتكرار ن= 5، ومسمى مسؤول وحدة بنسبة (15.0%) وبتكرار ن= 9، بينما كانت النسبة الأكبر لمسمى موظف إداري بنسبة (70.0%) وتكرار ن= 42.

الجدول (4): توزع عينة البحث على الخصائص الشخصية والوظيفية (ن= 60)

الخاصية	الفئة	التكرار	النسب
النوع الاجتماعي	ذكر	47	%78.3
	أنثى	13	%21.7
المستوى العلمي	بكالوريوس	42	%70.0
	دبلوم عالي	2	%3.3
	ماجستير	15	%25.0
	دكتوراه	1	%1.7
العمر	أقل من 24 سنة	3	%5.0
	من 25 إلى 34 سنة	8	%13.3
	من 35 إلى 44 سنة	34	%56.7
	من 45 إلى 54 سنة	12	%20.0
	من 55 إلى 64 سنة	3	%5.0
	65 سنة فأكثر	--	--
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4	%6.7
	من 10 إلى 15 سنة	24	%40.0
	من 16 إلى 19 سنة	29	%48.3
	من 20 إلى 25 سنة	3	%5.0
	من 26 إلى 30 سنة	--	--
	أكثر من 30 سنة	--	--
المسمى الوظيفي	مدير عام	--	--
	معاون مدير عام للشؤون الإدارية	--	--
	معاون مدير عام للشؤون الفنية	1	%1.7
	مدير قسم	2	%3.3
	معاون مدير قسم	1	%1.7
	مسؤول شعبة	5	%8.3
	مسؤول وحدة	9	%15.0
	موظف إداري	42	%70.0

عرض التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يجمع الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض مستويات موافقة عينة البحث على المتغيرات التي قدمها نموذج البحث. فيما يخص متغير القيادة التشاركية، بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ 4.18، وهذا يشير إلى أن عينة البحث أن مستويات تطبيق القيادة التشاركية من قبل المشرفين في المديرية يبلغ مستوى مرتفع، وحلت أيضاً جميع مجالات هذا المتغير بمستويات مرتفعة من الموافقة إذ جاءت مجالات هذا المتغير وفق الترتيب التنازلي الاتي: أولاً مجال التحفيز بمتوسط حسابي (4.35)، ثانياً مجال الاتصال بمتوسط حسابي (4.33)، ثالثاً مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.29)، ومن ثم مجال المشاركة بمتوسط حسابي (4.22)، وأخيراً جاء مجال التفاوض بمتوسط حسابي (3.72). بينما بينت الانحرافات المعيارية وجود إجماع من قبل المبحوثين تجاه المستوى المرتفع لتطبيق هذه المجالات إذ كانت كافة الانحرافات المعيارية دون مستوى 1، ليدلل هذا على تجمع الإجابات حول المتوسط الحسابي، باستثناء مجال التفاوض سجل انحراف معياري بلغ (1.09) وهو بذلك تجاوز مستوى 1، مما يشير إلى وجود مستوى من عدم الإجماع بين المبحوثين تجاه مستويات تطبيق هذا المجال.

بينما بينت نتائج التحليل الوصفي وجود مستويات متوسطة عموماً من الجمود التنظيمي وفقاً لما تراه عينة الدراسة، حيث حل هذا المتغير بمتوسط حسابي عام بلغ (2.34)، وجاء كل من مجال جمود البصيرة ومجال الجمود في العمل بمستويات منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (2.25) و(2.17)، بينما حل مجال الجمود النفسي بمتوسط حسابي بلغ (2.60) ليدلل على مستوى متوسط لهذا المجال. بينما بينت الانحرافات المعيارية وجود إجماع من قبل المبحوثين تجاه مستويات تطبيق هذه المجالات إذ كانت كافة الانحرافات المعيارية دون مستوى 1، ليدلل هذا على تجمع الإجابات حول المتوسط الحسابي.

تشير النتائج إلى مستويات جيدة فيما يخص تطبيق القيادة التشاركية في مديرية تربية صلاح الدين، بينما تشير إلى مستويات متواضعة عموماً من وجود الجمود التنظيمي، وهذا أيضاً مؤشر جيد، يعكس وعي الإشرافيين في هذه المديرية.

الجدول (5): عرض التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومجالاتها (ن= 60)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
متغير القيادة التشاركية				
التحفيز	4.35	0.70	1	مرتفع
التفاوض	3.72	1.09	5	مرتفع
الاتصال	4.33	0.49	2	مرتفع
العلاقات الإنسانية	4.29	0.75	3	مرتفع
المشاركة	4.22	0.83	4	مرتفع
المتغير ككل	**4.18**	**0.62**	--	**مرتفع**
متغير الجمود التنظيمي				
جمود البصيرة	2.25	0.54	2	منخفض
الجمود في العمل	2.17	0.65	3	منخفض
الجمود النفسي	2.60	0.37	1	متوسط
المتغير ككل	**2.34**	**0.41**	--	**متوسط**

نتائج اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث للكشف عن العلاقة التأثيرية لمتغير القيادة التشاركية في الحد من تأثير الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، بينما تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية. وتقدم الجداول الاتية نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر للقيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (6): نتائج اختبار أثر القيادة التشاركية بمجالاتها في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.524	**0.275**	**4.093**	***0.003**
المتغير المستقل	**المعاملات الغير القياسية**		**المعاملات القياسية**	**اختبار (T)**
	قيمة b	**الخطأ المعياري**	**قيمة بيتا (β)**	**قيمة (T)**	**الدالة**
القيمة الثابتة (a)	3.706	.495	--	7.494	*.001
التحفيز	.106	.083	.182	1.288	.203
التفاوض	.051	.071	.137	.721	.474
الاتصال	-.150	.129	-.182	-1.166	.249
العلاقات الإنسانية	-.298	.086	-.543	-3.472	*.001
المشاركة	-.020	.082	-.040	-.243	.809

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجود أثر معنوي لمتغير القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (4.093) وبمستوى دلالة بلغ (0.003) وهو بذلك دون مستوى الدلالة (0.05). كما بينت نتائج تقدير النموذج أن معامل الارتباط المسجل R قد بلغ في النموذج (0.524)، وهذا يشير إلى علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين متغيرات النموذج، أما عن مقدار التباين المفسر المسجل في النموذج فقد بلغ معامل R^2 المسجل (0.275)، مما يشير إلى أن 27.5% من التباين المسجل في المتغير التابع فسره المتغير المستقل، وهي نسبة جيدة. أما فيما يخص الأثر الذي سجله كل مجال من مجالات المتغير المستقل، فقد كانت النتائج كالاتي:

- **التحفيز**: بلغ معامل الدلالة لهذا المجال (.203) وهو بذلك يتجاوز مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أثر غير معنوي لهذا المجال.
- **التفاوض**: بلغ معامل الدلالة لهذا المجال (.474) وهو بذلك يتجاوز مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أثر غير معنوي لهذا المجال.
- **الاتصال**: بلغ معامل الدلالة لهذا المجال (.249) وهو بذلك يتجاوز مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أثر غير معنوي لهذا المجال.
- **العلاقات الإنسانية**: بلغ معامل الدلالة لهذا المجال (.001) وهو بذلك دون مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أثر معنوي لهذا المجال، وبلغ معامل الأثر المسجل لهذا المجال (.543-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق العلاقات الإنسانية انخفاض بمقدار 54.3% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
- **المشاركة**: بلغ معامل الدلالة لهذا المجال (.809) وهو بذلك يتجاوز مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أثر غير معنوي لهذا المجال.

تؤدي النتائج السابقة إلى دعم الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود أثر للقيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للتحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (7): نتائج اختبار أثر مجال التحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الإرتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.108	0.012	0.691	0.409
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	2.621	.337	--	7.774	*.001
التحفيز	-.064	.076	-.108	-.831	.409

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود أثر معنوي لمجال التحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (0.691) وبمستوى دلالة بلغ (0.409) وهو بذلك أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعلى الرغم من أن معامل الأثر المسجل لهذا المجال بلغ (.108-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق التحفيز انخفاض بمقدار 10.8% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، إلا أن مستوى الدلالة تجاوز مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى أثر غير معنوي، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (8): نتائج اختبار أثر مجال التفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.248	0.061	3.801	0.056
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	2.692	.186	--	14.499	*.001
التفاوض	-.093	.048	-.248	-1.950	.056

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود أثر معنوي لمجال التفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (3.801) وبمستوى دلالة بلغ (0.056) وهو بذلك أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعلى الرغم من أن معامل الأثر المسجل لهذا المجال بلغ (248.-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق التفاوض انخفاض بمقدار 24.8% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، إلا أن مستوى الدلالة تجاوز مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى أثر غير معنوي، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار أثر مجال الاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الإرتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.293	0.086	5.442	*0.023
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	3.395	.453	--	7.491	*.001
الاتصال	-.242	.104	-.293	-2.333	*0.023

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي لمجال الاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (5.442) وبمستوى دلالة بلغ (0.023) وهو بذلك دون مستوى الدلالة (0.05). كما بينت نتائج تقدير النموذج أن معامل الارتباط المسجل R قد بلغ في النموذج (0.293)، وهذا يشير إلى علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين متغيرات النموذج، أما عن مقدار التباين المفسر المسجل في النموذج فقد بلغ معامل R^2 المسجل (0.086)، مما يشير إلى أن 8.6% من التباين المسجل في المتغير التابع فسره المتغير المستقل، كما بلغ معامل الأثر المسجل لهذا المجال (293.-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق الاتصال انخفاض بمقدار 29.3% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. تؤدي النتائج السابقة إلى دعم الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للعلاقات الانسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (10): نتائج اختبار أثر مجال العلاقات الإنسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.488	0.238	18.121	*0.000
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	3.496	.274	--	12.736	*0.001
العلاقات الإنسانية	-.268	.063	-.488	-4.257	*0.001

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي لمجال العلاقات الإنسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (18.121) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو بذلك دون مستوى الدلالة (0.05). كما بينت نتائج تقدير النموذج أن معامل الارتباط المسجل R قد بلغ في النموذج (0.488)، وهذا يشير إلى علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين متغيرات النموذج، أما عن مقدار التباين المفسر المسجل في النموذج فقد بلغ معامل R^2 المسجل (0.238)، مما يشير إلى أن 23.8% من التباين المسجل في المتغير التابع فسره المتغير المستقل، كما بلغ معامل الأثر المسجل لهذا المجال (488.-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق العلاقات الإنسانية انخفاض بمقدار 48.8% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. تؤدي النتائج السابقة إلى دعم الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر للمشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

الجدول (11): نتائج اختبار أثر مجال المشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين (ن= 60)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	0.256	0.065	4.063	*0.048
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	2.879	.270	--	10.661	*0.001
المشاركة	-.126	.063	-.256	-2.016	*0.048

المتغير التابع: الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي لمجال المشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين حيث سجل النموذج معامل F محسوب بلغ (4.063) وبمستوى دلالة بلغ (0.048) وهو بذلك دون مستوى الدلالة (0.05). كما بينت نتائج تقدير النموذج أن معامل الارتباط المسجل R قد بلغ في النموذج (0.256)، وهذا يشير إلى علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين متغيرات النموذج، أما عن مقدار التباين المفسر المسجل في النموذج فقد بلغ معامل R^2 المسجل (0.065)، مما يشير إلى أن 6.5% من التباين المسجل في المتغير التابع فسره المتغير المستقل، كما بلغ معامل الأثر المسجل لهذا المجال (.256-)، مما يعني أنه يقابل كل وحدة واحدة من تطبيق المشاركة انخفاض بمقدار 25.6% في مستوى الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. تؤدي النتائج السابقة إلى دعم الفرضية الفرعية الخامسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا القسم من هذا البحث على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث فيما يتعلق بأثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، من خلال القيام بأجراء التحليل الاحصائي وكذلك بالإضافة إلى ما احتواه الإطار النظري.

أولاً - الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة لتطبيق القيادة التشاركية في مديرية تربية صلاح الدين.
2. أظهرت النتائج وجود مستويات متواضعة من وجود الجمود التنظيمي، وهذا أيضاً مؤشر جيد، يعكس وعي المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين.
3. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمتغير القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، ووجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة التشاركية والجمود التنظيمي بمعنى كلما ارتفع تطبيق القيادة التشاركية أدى ذلك إلى الحد من الجمود التنظيمي.
4. أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي لمجال التحفيز في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
5. أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي لمجال التفاوض في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
6. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمجال الاتصال في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
7. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمجال العلاقات الإنسانية في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
8. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمجال المشاركة في الحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

ثانيا - التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة وفي إطار تناول الادبيات والدراسات السابقة المختلفة في القيادة التشاركية والجمود التنظيمي تم التوصل الى توصيات مستقبلية تدور حول أثر القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، حيث توصي الدراسة بما يلي.

أولاً: توصيات العلمية.

1. توصي الدراسة للإشرافيين في مديرية تربية صلاح الدين بالاستمرار بالممارسة الجيدة للقيادة التشاركية في مديرية تربية صلاح الدين، لأهميتها الجوهرية في تحسين جوانب متنوعة في المنظمة وفقاً لما يناقشه الأدب النظري.
2. دعم الإشرافيين في مديرية صلاح الدين بالعمل على تخفيض مستويات الجمود التنظيمي لمستويات أدنى للأثار السلبية لمثل هذه الممارسات على مؤشرات الأداء والجوانب الأخرى التي يناقشها الأدب النظري في هذا المجال.
3. دعم للإشرافيين في مديرية تربية صلاح الدين بممارسة القيادة التشاركية بشكل أفضل لتفعيل دورها في الحد من الجمود التنظيمي في المديرية، حيث بينت النتائج وجود أثر عكسي لأغلب مجالات القيادة التشاركية في الحد من الجمود التنظيمي.
4. يوصى للدراسات المستقبلية ببحث الجوانب الأخرى التي تعمل القيادة التشاركية على تعزيزها أو الحد منها، للوصول إلى فهم واضح وشامل لمختلف الاثار المترتبة على تطبيق القيادة التشاركية.

ثالثا- توصيات للباحثين لدراسات مستقبلية:

من خلال هذه الدراسة نوصي الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية:

1. تشجيع الباحثين في المستقبل على إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع البحث في قطاعات أخرى مثل البنوك وشركات القطاع الصناعي ومؤسسات القطاع العام.
2. تشجيع الباحثين في المستقبل على إجراء دراسات مستقبلية حول القيادة التشاركية وإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة على نموذج البحث الحالي.
3. تشجيع الباحثين في المستقبل على إجراء دراسة حول تأثير تطبيق القيادة التشاركية في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
4. تشجيع الباحثين في المستقبل على إجراء دراسة حول تأثير القيادة التشاركية على تحقيق الأداء الوظيفي.

5. تشجيع الباحثين في المستقبل على إجراء دراسة حول العوامل المؤثرة في تطبيق القيادة التشاركية في سياق المؤسسات العراقية.
6. تشجيع الباحثين في المستقبل على ربط الحد من الجمود التنظيمي في تحقيق فاعلية المديرية.
7. تشجيع الباحثين في المستقبل إجراء دراسة نوعية للحد من الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

المصادر

1. إبراهيم، جمال والصوالحي، هيثم، والزك، يحيى. (2024). تأثير الجمود التنظيمي على الأداء التنظيمي في وكالات السفر والفنادق: التأثير المعتدل للرشاقة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد (8) العدد (2).
2. آل طالع حسن، & ال عزام، سعد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (2)، ص 63-92.
3. آل فهاد، عبد الله مسفر ملفي والشمراني، حامد محمد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران 1443-1442ه. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (47)، ص 52-79.
4. آل قريشة، نجوى بنت علي بن محمد والأحمدي، نسرين بنت عبد الحميد (٢٠٢٢). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، المجلد ٢، العدد ٢، يونيو.
5. بقادر، ربيعة وبريشي، الغالية وحدادي، عبد الغني. (2022). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية-ادرار، الجزائر.
6. الجنابي، اية غازي فيصل والحسناوي، حسين حريجة. (2023). توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي: بحث تحليلي استطلاعي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (19)، العدد (77)، ص 180-203.
7. الحسناوي، علي غازي عبد زيد كريم وشياع، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (19)، العدد (2)، ص 325-346.
8. حسيني، ابتسام، وحمدي باشا نادية. (2023). أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، المجلد (23)، العدد (2)، ص 360-377.
9. الخرماني، أية رضا عبد الحميد، والنقراشي، أسامة محمود. (2024). أثر الجمود التنظيمي على السلوك الابتكاري للموظفين. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (3)، العدد (11)، ص 2343-2384.
10. الرويثي، حمدي. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، المجلد /العدد (55)، ص 218– 253
11. الزهيري، مروة عبد الكريم وسامي، بشرى محمد ومدلول، كرار محمد. (2022). الجمود التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات السياحية الدينية. مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (3)، ص 2109-2124.
12. الشركانّي، عمر شمو حيدر وأبو ردن، إيمانّ بشير محمد. (2024). مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء المنظّمي المستدام دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في عدد من كُلّيات جامعة دهوك. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50)، ص 374-396.
13. الشمري، سامي بن عواد بن عقل، واللوقان، محمد بن فهاد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (2)، العدد (3)، ص 57-113.
14. عبد العزيز، حمدي جمعة والحربي، اسامة محمد دحدوح. (2024). دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان_ المملكة العربية السعودي. مجلة البحوث التجارية، المجلد (46)، العدد (3)، ص 355- 378.
15. العنزي، أميرة خضير كاظم والعطوي، مهند حميد ياسر والشريفي، زينب هادي معيوف. (2018). القابليات التنظيمية ودورها فب الحد من الجمود التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا الكوفة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (58)، ص 139-174.
16. قمني، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أحمد دراية–أدرار، الجزائر.
17. محبوب، فاتن. (2019). القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

18. مخلوفي، ميلودة، ومنديل، أسماء. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية ببلدية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
19. المعمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.
20. Ashok، M.، Al Badi Al Dhaheri، M. S. M.، Madan، R.، & Dzandu، M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. Journal of Knowledge Management، 25(9)، 2245-2273.
21. Bougie، R.، & Sekaran، U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.
22. Ferdinan، B. A.، Indrawati، L.، & Inggawati، V. R. (2024). Organizational Inertia: Semi-Systematic Literature Review. Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis، 29(2)، 207-220.
23. Gao، K.، Yang، Y.، Sun، L.، & Qu، X. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. Transportation research part F: traffic psychology and behaviour، 71، 272-287.
24. George، D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference، 17.0 update، 10/e*. Pearson Education.
25. Hu، L.، Zhou، J.، Zhang، J. Z.، & Behl، A. (2024). Blockchain technology adaptation and organizational inertia: moderating role between knowledge management processes and supply chain resilience. Kybernetes، 53(2)، 515-542.
26. Jiamin، Z.، & Jinjie، X. (2022). Organizational inertia، co-opetition behavior and innovation performance of international enterprises. Science Research Management، 43(8)، 140.
27. Jui-Chan، H.، Lu، C.، Hao-Ming، W.، Ching-Tang، H.، & Hui-Wen، W. (2020). The study of organizational inertia، business model innovation and organizational performance in Taiwan financial institutions: Organizational learning perspective. Revista Argentina de Clínica Psicológica، 29(5)، 104.
28. Lei، H.، Tang، S.، Zhao، Y.، & Chen، S. (2024). Enterprise digitalization، employee digital literacy and R&D cooperation: The moderating role of organizational inertia. Chinese Management Studies، 18(2)، 479-505.
29. Li، W.، Chen، W.، Pang، Q.، & Song، J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship?. Frontiers in Psychology، 14، 1130801.
30. Lythreatis، S.، Mostafa، A. M. S.، & Wang، X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. Journal of business ethics، 156، 635-650.
31. Mikalef، P.، van de Wetering، R.، & Krogstie، J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. Information & Management، 58(6)، 103412.
32. Moradi، E.، Jafari، S. M.، Doorbash، Z. M.، & Mirzaei، A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation، open innovation and corporate performance. Asia Pacific Management Review، 26(4)، 171-179.
33. Pallant، J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
34. Sarabi، A.، Froese، F. J.، Chng، D. H.، & Meyer، K. E. (2020). Entrepreneurial leadership and MNE subsidiary performance: The moderating role of subsidiary context. International Business Review، 29(3)، 101672.
35. Teofilus، T.، Ardyan، E.، Sutrisno، T. F.، Sabar، S.، & Sutanto، V. (2022). Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. Frontiers in psychology، 13، 839266.
36. Utomo، A. A.، Maulida، M.، & Musa، S. (2023). Organizational inertia، digital capabilities، digital transformation، and firm competencies. The South East Asian Journal of Management، 17(1)، 130-145.
37. Weinberg، S. L.، & Abramowitz، S. K. (2008). *Statistics using SPSS: An integrative approach*. Cambridge University Press.
38. Zhen، J.، Cao، C.، Qiu، H.، & Xie، Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. Information Technology and Management، 22(1)، 53-65.