

تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة  
الموزعة

Evaluating the practice of supervisors of academic  
departments at the University of Jeddah for distributed  
leadership

إعداد

ندى علي سعيد عيشان أ.د. منى عبدالمحيم الفضلي

Doi:10.33850/jasep.2020.100706

قبول النشر: ٢٧ / ٦ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ١ / ٦ / ٢٠٢٠

المستخلص :

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة والبالغ عددهن (١١٥٠) عضوة، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية من المجتمع وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٨) عضوة، ويمثل (١٠,٢%) من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: أظهرت النتائج أن عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة بدرجة (٣,٧٧ من ٥)، حيث جاء مناخ العمل في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بتقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، يليه بعد المسؤولية المشتركة، ثم بعد الرؤية والرسالة و الأهداف، ثم بعد الممارسات القيادية، بينما جاء بعد التطوير المهني في المرتبة الأخيرة. وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة موافق. وأوصت نتائج الدراسة بمنح الصلاحيات اللازمة لأعضاء الهيئة التعليمية للممارسة الأدوار القيادية، منح الحوافز المادية والمعنوية الدافعة لممارسة الأدوار القيادية داخل القسم.

Abstrac :

The aim of this study is to identify Evaluating the practice of supervisors of academic departments at the University of Jeddah, to identify the obstacles to the practice of Distributed Leadership from

the viewpoint of members of the educational institution, To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive approach, as the questionnaire was used as a tool to collect data, and the study population consisted of 1150 members of the educational institution. Random sampling technique was used to obtain the data. The study sample size reached (118) members which represents (10.2%) of the study population. Main results of the study show that female members of the educational staff approved the practice of female academic supervisors at Jeddah University for Leadership Distributed with a score of (3.77 out of 5). The working atmosphere came first among the dimensions related to the reality of female academic supervisors on distributed leadership from the viewpoint of members of the education institution. Next, shared responsibility dimension, vision dimension, mission and goals, then leadership practices dimension, and finally professional development dimension. All dimensions came with an acceptable degree,. The results of the study recommended granting the necessary power to the members of the educational institutions to practice leadership roles, providing leaders with financial and non-financial incentives to improve leadership roles within the department.

#### المقدمة :

يتميز العصر الحالي بسرعة التغير والانفجار المعرفي و التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات العلمية والعملية، وتسعى المملكة العربية السعودية اليوم إلى مواكبة هذه التغيرات و التطورات في ظل رؤية ٢٠٣٠، مما نتج عنه الكثير من التطلعات التي تواجه المؤسسات بشكل عام و مؤسسات التعليم على وجه الخصوص؛ وذلك لأهمية الدور الذي تقوم فيه حيث تعكس المؤسسات التعليمية و طاقمها التعليمي والإداري واقع وتطلعات المجتمع، وعليه فقد اجتهدت القيادات العليا بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى تربوية حديثة مناسبة لتطلعات مجتمعاتها المستقبلية من أجل تطبيقها في مؤسساتها التربوية للنهوض بالمجتمع.

وتكمن أهمية المؤسسات التعليمية في الدور الذي يقوم به التعليم العالي على وجه الخصوص؛ لما له من تأثير مباشر في تكوين المجتمع في الحاضر والمستقبل، حيث أن الجامعة تعد من المؤسسات التعليمية والإنتاجية التي تعمل على إثراء المعرفة وإعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة علما وفكرا وخلقاً، وبناء على ذلك فهي

تحتاج إلى إدارة واعية تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها (العلي، ٢٠١٦).

وذكر الباحثين (لهلوب وصررايرة، ٢٠١٢؛ هدف، ٢٠١١) أن نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها لا يعتمد فقط على وضوح فلسفة التعليم وأهدافه، وليس على توفير أفضل الإمكانيات المادية له إنما يعتمد أيضا على إعداد وتولي قيادات فعالة لإدارتها، حيث إن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد شرط أساسيا لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسات التعليمية من أجلها مما يسهم في تطويرها.

وبناء على هذه المعطيات يمكن القول أنه توجد علاقة وطيدة بين نجاح المؤسسات التعليمية و الدور القيادي فيها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في أن القيادة تلعب دورا كبيرا في نجاح أو إخفاق المؤسسات (العبرية، ٢٠١٧؛ العلي، ٢٠١٦؛ لهلوب وصررايرة، ٢٠١٢).

وبالرغم من ذلك أشارت أبو العلا (٢٠١٣) أن معظم المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام لازالت القيادة فيها وفق النمط التقليدي، ولا يوجد إعداد كاف وبرامج تطويرية للقيادة وهذا لا يتناسب مع التحديات و التطلعات التي تواجه تطوير التعليم في الوقت الراهن حول إيجاد قيادات تعليمية فعالة يتوقف عليها الأداء، فالقيادات التقليدية والتي تتسم بالمركزية واحتكار القرار لم تعد مجدية. خاصة في ظل التحولات السريعة للملكة العربية السعودية للتوجه من المركزية إلى اللامركزية (وزارة الاقتصاد، ١٤٤٠هـ).

وعليه فقد أكد (الليثي، ٢٠٠٨، ص. ٤) أنه " من المحتم على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لهذه التطورات من خلال تبني الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكنها من مواجهة التحديات". ومن هنا جاءت نظريات القيادة التعليمية الحديثة لترتقي بالأداء عن طريق تجديد الممارسات القيادية وفق هذه النظريات لجعل المؤسسات التعليمية أكثر فاعلية لتسهم في التطوير داخل النظام التعليمي. و على ضوء ما سبق دعت الحاجة إلى توظيف مدخل من مداخل القيادة الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء، وتوظيف جميع القدرات داخل المؤسسة التعليمية، والتحول من الأنماط التقليدية إلى أنماط تتسم بالتعاون و المشاركة و الثقة المتبادلة لتطوير الأداء، لتحقيق الأهداف وهذا ما تنادي به القيادة الموزعة،

ومن خلال تحليل بية (٢٠١٦) للقيادة الموزعة استنتجت أنها النمط القيادي الواعد لتحسين أداء المؤسسات في التعليم العالي، بتأكيد دور هذا النمط في تعزيز مفهوم الهوية المشتركة والتمكين كما يبني الثقة بين مختلف الأعضاء في الجامعة. وأردفت العبرية (٢٠١٧) بذكر أن نمط القيادة الموزعة هو أحد الأنماط الإيجابية الفعالة الذي يأخذ بمبدأ التعاون والمشاركة لجميع الأعضاء، وفق ما أشارت إليه. وأن

تطبيق هذه القيادة يتطلب وجود ثقافة تبادل الأفكار المطروحة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتبادل الثقة، الأمر الذي يعول عليه اشراكمهم في إتخاذ القرارات لإنجاز المهام، واستثمار قدراتهم.

ونظرا لأهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات والأدوار التي تقوم على عاتقها، والتوقعات المأمولة منها أصبحت تواجه العديد من الصعوبات مما يتطلب وجود قيادة قادرة على إيجاد الحلول بطرق وأساليب متنوعة (المصاورة، ٢٠١٧). مما يزيد العبء و التحديات على قيادة القسم الأكاديمي فهي المسؤولة المباشرة عنها، و الجدير بالذكر أن القيادة الموزعة تمتاز في التخفيف من ضغوط و أعباء العمل (Rabindarang, 2014).

ويتأكد حاجة القسم الأكاديمي للتطوير كونه يأتي في مقدمة الاهتمامات لدوره الرئيسي في إنجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي المواكبة لهذه التغيرات، حيث يتوقف الدور الأمثل لمؤسسات التعليم العالي على الأقسام الأكاديمية فيها - متمثلة بكافة الموارد البشرية فيها من رؤساء أقسام ومشرفات أقسام وأعضاء الهيئة التعليمية - في تنفيذ سياساتها والوصول إلى تميزها، فالقسم الأكاديمي يعد أصغر وحدة تنظيمية تربط بين القيادات وأعضاء الهيئة التعليمية. ومن خلال ما تقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة.

#### مشكلة الدراسة و أسئلتها

تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، ويعد القسم الأكاديمي هو القوة الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وخصوصا الناشئة منها مثل جامعة جدة (١٤٣٤هـ). ولأن القسم الأكاديمي يتسم بحساسية مفرطة تجاه التغيرات ومعطيات التطور في المعارف و العلوم و التقنية، أصبحت القيادة القادرة على التغيير مطلبا لكل جامعة تسعى للحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية حيث يمكن تحفيز التطور الإداري للأقسام الأكاديمية من خلال مشاركة الدور القيادي مع أعضاء الهيئة التعليمية باعتبار أن مشاركتهم من شأنها أن تُعد إحدى الضمانات لتحقيق أهداف القسم بكفاءة (الصقر، ١٤٢٩). فكما ذكرت البشر (١٤٣٧هـ) أن اشراكمهم في صنع القرارات الإدارية يؤدي إلى تنميتهم كأعضاء هيئة تعليمية، ويتولد لديهم الشعور بالكفاءة وهذا ما تشيد به رؤية (٢٠٣٠) "رفع كفاءة الموظفين وخاصة في قطاع التعليم" (وزارة الاقتصاد، ١٤٤٠: ص. ١٧).

لذا يقوم على عاتق مشرفة القسم دورا كبيرا في قيادة القسم وتحقيق أهدافه؛ لأن القيادة التقليدية بأنماط سلوكها لم تعد صالحة لمواكبة المتطلبات التي تحتم عليها قيادة

القسم الأكاديمي، ودعت الحاجة إلى توظيف أنماط قيادية حديثة كمنط القيادة الموزعة والذي يسهم في تطوير الأداء القيادي في القسم الأكاديمي من خلال تنمية و تطوير فعالية المورد البشري. وذكرت الشامان (١٤٢٦هـ) أن من وسائل زيادة فعالية المورد البشري في القسم الأكاديمي مشاركة أعضاء هيئة التعليم، فكلما كان المورد البشري أكثر فعالية كلما زاد تطور وتميز المؤسسة فهو المكون الأساسي للمؤسسات التعليمية. ونوهت أن مجرد التركيز عند اختيار مشرفة القسم على الدرجة العلمية او الخبرة في العمل الإداري فقط دون النظر الى المهارات القيادية المطلوبة لإدارة القسم، يسهم في حدوث بعض العوائق في إدارة القسم بفعالية.

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة؟**

يتفرع عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

■ ما درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

■ الكشف عن درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

#### أهمية الدراسة

سيتم تطبيق هذه الدراسة على عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة الأمر الذي يمكن أن تسهم في توفير معلومات لمتخذي القرار تدعم:

■ تطوير أداء مشرفات الأقسام الأكاديمية لجودة ممارستهن للعمليات الإدارية من خلال الوقوف على الأداء الفعلي لهن، وتحقيق التنمية المهنية للعضوات من خلال تبني اتجاهات قيادية حديثة.

■ تزويد القيادات العليا بنتائج قد تفيد في إمكانية تطبيق القيادة الموزعة سعياً لإعداد الصف الثاني من القيادة.

■ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في إبراز الممارسات والسلوكيات التي قد تعزز ممارسة القيادة الموزعة.

■ نشر ثقافة القيادة الموزعة وتعريف أعضاء الهيئة التعليمية على متطلباتها مما ينعكس على زيادة مشاركتهم في تحقيق نجاح ممارستها.

▪ تعد الدراسة الحالية - بعد إطلاع و بحث الباحثة - من الدراسات القلة التي طبقت القيادة الموزعة على مؤسسات التعليم العالي.

#### مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

#### ممارسة

"هي مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يجب أداؤها في الوظيفية المعنية، ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها الموقف" (الحماد، ١٤٣٤، ص. ٨).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنها مجموع السلوكيات والممارسات التي تتبناها مشرفة القسم الأكاديمي من خلال العمل مع عضوات الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف التي تتضمنها قيادة القسم.

#### مشرفات الأقسام

ورد في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه أن رؤساء الأقسام هم أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد وهو المسؤول عن تيسير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم. ونظير ذلك في شطر الطالبات هن مشرفات الأقسام الأكاديمية. (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٧هـ، ص. ٤٧).

#### القيادة الموزعة

تُعرف بأنها مدخل قيادي يرفع مستوى الإنجاز، ويلهم العاملين إلى إتباع ممارسات ذات فاعلية أفضل، حيث أن تقاسم القيادة مع الأعضاء يعني أكثر من مجرد تفويض المهام لهم، ويعني أن الجميع يعمل على تحقيق النتائج. والسعي للتحسين نحو التغيير المطلوب من خلال جعل جهد القيادة جماعيا (ربيع، ٢٠١٧: ص. ١٨).

و تعرف الباحثة القيادة الموزعة إجرائيا : مدخل قيادي يعتمد على توزيع وتفويض بعض مهام مشرفة القسم الأكاديمي إلى عضوات الهيئة التعليمية، من خلال مساهمة العضوات في العمليات الإدارية داخل القسم الأكاديمي بهدف ممارستهن للأدوار القيادية.

#### أعضاء الهيئة التعليمية

يعرف أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون ومن في حكمهم (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٧هـ، ص. ٤٨).

و تعرفهم الباحثة إجرائيا "أعضاء الهيئة التعليمية هم ما سبق ذكره بالإضافة الى المعيدات و المحاضرات".

#### حدود الدراسة

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بمتطلباتها {المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف، المجال الثاني: المسؤولية المشتركة، المجال الثالث: الممارسات القيادية، المجال الرابع: التطوير المهني، المجال الخامس: مناخ العمل} (همدان، ٢٠١٨).

**حدود مكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة في كليات جامعة جدة، بمحافظة جدة.

**حدود بشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على عضوات الهيئة التعليمية في جامعة جدة باختلاف كلياتهم، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم العلمية ورتبهم الوظيفية.

**حدود زمنية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤١هـ..

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### نشأة القيادة الموزعة

ركزت أوائل النظريات في القيادة على السمات والخصائص التي تجعل من الفرد قائد، من ثم انتقل تركيزها إلى السلوكيات التي يجب أن يقوم بها الفرد ليصبح قائد، ومن ثم ظهرت النظريات الحديثة التي أكدت على أن القيادة التي اشتملت على أبعاداً متعددة في عملية القيادة كالقيادة الموزعة هي النمط القيادي الواعد في المؤسسات التعليمية (بب، ٢٠١٦).

ورغم أن مفهوم القيادة الموزعة من المفاهيم الحديثة إلا أنه أنتشر منذ خمسينات القرن الماضي ١٩٥٠، ومع ذلك لم يكن مفهوم القيادة الموزعة موضوعاً للبحث حتى بداية التسعينات بالتالي "فإن القيادة الموزعة هي واحدة من أقدم مفاهيم القيادة الموصى بها لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال العاملين" (Duif ، 2013,p.3)

ومع بداية القرن الحادي والعشرين ذكر Gronn بأن المؤسسات التعليمية بدأت تصب الاهتمام حول تنمية قدراتها الإبداعية والتدريبية وذلك من خلال أساليب تشاركية تعاونية، وتوزيع المعلومات لمختلف الأفراد العاملين داخل إطار المؤسسة، وبرزت نماذج قيادية تنادي بأهمية وجود العديد من القادة للمؤسسة الواحدة، وعليه فإنه ظهر المدخل التوزيعي للقيادة و الذي عرف بالقيادة الموزعة. (كما ورد في أبو زر، ٢٠١٥؛ ربيع، ٢٠١٧).

وأشارت ايناس بأن القيادة الموزعة حصلت على اهتمام كبير من قبل الباحثين وصناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من البلدان الأجنبية مثل أستراليا ونيوزلندا. (كما ورد في الشريف و عبدالله، ٢٠١٧).

## مفهوم القيادة الموزعة

بالرغم من تعدد تعريف القيادة الموزعة، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح ويعود ذلك تبعاً لاختلاف اهتمامات الباحثين ومجالاتهم و أساليب بحثهم. وبالرغم من ذلك فإنهم يتفقون على المفاهيم العامة لها، وسيتم عرض هذه المفاهيم.

عرف (Elmore) "طريقة تنظيمية للتفكير تعيد صياغة القيادة وصياغة مسؤولية الأفراد في المنظمة" (مشار إليه في العبرية، ٢٠١٧، ص. ٣٩).

وعُرفت القيادة الموزعة بأنها خصائص مشتركة لمجموعة من القادة يعملون مع بعضهم البعض لتطوير ممارسة القيادة، حيث تعد أكثر من مجرد مجموعة من الممارسات الفردية للقائد (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001).

كذلك عُرفت القيادة الموزعة بأنها ممارسات قيادية تعتمد على الإرشاد من مصادر متعددة تتيح للمنظمة الاستفادة من الخبرات الموجودة و تساعد على التفاعل المشترك بين القادة والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة (Spillane, 2005). وعرفت العبرية (٢٠١٧) بأنها الممارسة القيادية التي تعتمد على مشاركة التابعين في القيادة وصنع القرارات لتحقيق الأهداف وتطويرها.

وأردفوا (Issa, Mustafa & Shakir, 2011) أن القيادة الموزعة تعني أن يدمج القائد خبراته مع خبرات جميع التابعين لديه من أجل تحسين القيادة في المؤسسة التعليمية وتطويرها، فإن القائد يوظف هذه الخبرات من أجل مساعدة التابعين على تطوير كفاءتهم.

وأشار همدان (٢٠١٨) للقيادة الموزعة على أنها مدخل قيادي حديث يعتمد على إتاحة الفرصة لأعضاء المؤسسة التعليمية لتقلد أدواراً قيادية في المواقف التي يمكنهم من خلالها أن يُظهروا كفاءتهم فيها، الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرار.

ووفقاً لتعريف منظمة الشبكة الأوروبية للقيادة الموزعة (EPN-CL) أنها عملية يتم توظيف المعارف و المهارات المتميزة فيها لجميع الأفراد داخل النظام التعليمي من أجل بلوغ مرحلة تحقيق الأهداف (Harris & Lambert, 2003, p.78).

وذكر الشثري (٢٠١٠) أنه تقوم القيادة الموزعة على مبدأ مشاركة العاملين في القيادة و الانتقال بالقيادة من الهرمية الفوقية الى جماعية أفقية حيث تمكن من توزيع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة، وهي عملية تنطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة و الدعم والتعاون بين مختلف العاملين .

وتؤكد (Harris) بأنه من الرغم أن القيادة الموزعة تحد من المركزية التي يمتلكها القائد حتى تتيح الفرصة للعاملين بأن يقوموا بممارسات قيادية، إلا أن ذلك لا

يعني بالضرورة أن جميع العاملين قادة فالقيادة الموزعة تقوم على أن السلطة القيادية تنتم بالمشاركة الديمقراطية الجماعية. وأردفت بذكر أن القيادة الموزعة يكمن دورها في تحويل المؤسسات التعليمية إلى مجتمعات للتعلم، حيث يقوم العاملون بالمشاركة في صنع القرار و اتخاذه، ويكون لديهم سعي لتحقيق الهدف المشترك و عليه فإنهم يعملون بشكل جماعي. ( Harris,2003,p.317)

وأردفت البشر (١٤٣٧) بأنه لا تعتبر القادة الموزعة لمجرد منحها للآخرين، ولكن يجب أن تكون موزعة بشكل هادف لتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين والموارد والهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة.

و من خلال الاطلاع و قراءة المفاهيم السابقة يمكن تعريف القيادة الموزعة بأنها " القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية بين القائد و الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم و منحهم الثقة لممارسة أدوار قيادية، مما يسهم بدوره في رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على أكمل وجه"

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة الموزعة تقوم على فريق قيادي متعدد المهارات و متنوع الخبرات، وليس على القائد بمفرده.

#### متطلبات القيادة الموزعة

تعددت متطلبات القيادة الموزعة مثلما تعددت تعاريفها وذلك تبعاً لأهداف مناهج الباحثين و أساليبهم حيث ذكر (Davis,2009) سبعة متطلبات للقيادة الموزعة في دراسته تتمثل في :

#### المتطلب الأول: تنظيم المؤسسة

ويتعلق هذا المتطلب بالهياكل الرسمية للمؤسسة، والذي يتيح للعاملين بالاشتراك والتعاون في وضع الاستراتيجيات.

#### المتطلب الثاني: رؤية المؤسسة

ويتعلق هذا المتطلب بتحديد وصياغة الرؤيا للمؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

#### المتطلب الثالث: ثقافة المؤسسة

ويتعلق هذا المتطلب بالمناخ المهني في المؤسسة، ومدى تشجيع القادة لدفع الأفراد العاملين للمهام القيادية، و تحقيق التعاون و الاحترام فيما بينهم.

#### المتطلب الرابع: البرامج في المؤسسة

ويتعلق هذا المتطلب بقدرة جميع الأفراد العاملين على تطوير وتحسين البرامج داخل المؤسسة اعتماداً على البيانات و المعلومات التي يتم تحليلها جماعياً.

### المتطلب الخامس: النتائج

يقوم هذا المتطلب على المؤشرات التي يستخدمها القائد في تقييم مدى تحقق الأهداف، وسير المهام القيادية الموزعة، مع تقديم التغذية الراجعة للأفراد.

### المتطلب السادس: الأفراد القادة

يقوم هذا المتطلب على إتاحة الفرصة لجميع الأفراد على ممارسة الأدوار القيادية داخل المؤسسة.

### المتطلب السابع: قيادة القائد

يقوم هذا المتطلب على ضرورة مشاركة القائد في الاجتماعات مع الأفراد.

(Davis,2009,p.87)

وقد أكد عجوه (٢٠١٢) بأن تصنيف (Davis) اشتمل على معظم متطلبات القيادة الموزعة.

بينما اتفقا (Camburn, & et al. 2003,p.350 ; Timperley,2005) على تحديد ستة متطلبات للقيادة الموزعة وهي متطلب تنظيم المؤسسة، ومتطلب ثقافة المؤسسة، ومتطلب البرنامج التعليمي، ومتطلب النتائج، ومتطلب الأفراد القادة، ومتطلب قيادة القائد.

فيما حددها Terrell (2010) أربعة متطلبات للقيادة وهي متطلب رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ومتطلب ثقافة المؤسسة، ومتطلب مشاركة المسؤولية، ومتطلب ممارسة القائد للقيادة.

و (أشارت الهور، ٢٠١٧) أن Wood حدد ثلاثة متطلبات وهي بعد تنظيم المؤسسة، وبعد رؤية المؤسسة وبعد قيادة القائد.

وبعض الدراسات حددت متطلب واحد للقيادة الموزعة وهو بعد الأفراد القادة. (Scribner et al,2007)

### خصائص القيادة الموزعة

ذكر wood (المشار إليه في البشر، ١٤٣٧؛ صايمه، ٢٠١٧) بأن القيادة الموزعة تختص بثلاث خصائص كالتالي:

١- تملكها الجماعة وليس الفرد وذلك لأنها تنشأ نتيجة التفاعل، حيث أن القيادة الموزعة هي نتيجة تفاعل الأفراد مع القائد من خلال طرح أفكارهم وخبراتهم ومبادراتهم بشكل جماعي.

٢- أنها تهتم بالخبرات أي أن الخبرات المطلوبة لا يشترط توافرها بشخص واحد ، وكذلك لا يمكن لشخص بمفرده أن يقوم بالمهام القيادية بمفرده لذا فإن القيادة الموزعة تعترف بتوزيع المهام القيادية تبعاً للخبرة.

٣- توسع آفاق المشاركة بحيث لا تقتصر القيادة على أشخاص معينين بل انها تتوسع لجميع العاملين داخل المؤسسة.

و أضاف الشثري (٢٠١٠) بأن القيادة الموزعة تختص بكونها تعطي كل فرد في المجموعة قيمة وتأثير في تحقيق الهدف، وتتيح الشعور بأهمية مكانته في وظيفته التي يشغلها. وذلك من خلال ما يتمتعون به من حق المشاركة في صنع القرارات فالقيادة الموزعة تمنحهم الثقة وتكسبهم الخبرات القيادية وتتيح لهم الفرصة بالإحساس بالكفاءة لتحقيق طموحاتهم المهنية. وذكر بأن القائد ليس صانع قرار بمفرده، بل أن كل شخص خبير يمكن أن يسهم بخبرته في عملية صنع القرار.

#### ٦ مزايا تطبيق مفهوم القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية

من خلال اطلاع الباحثة على دراسات الباحثين في القيادة الموزعة كدراسة (ربيع،٢٠١٧) و (أبوزر،٢٠١٥) و (صايمه،٢٠١٧) ومدى اسهاماتها الإيجابية في المؤسسات التعليمية و المتمثلة في تنمية روح العمل الجماعي، وقدرتها على مواجهة المتطلبات والتحديات التي تتعرض لها، من خلال تقوية روابط العلاقات داخل المؤسسة التعليمية مما يزيد من قوة تماسك الأفراد داخل هذه المؤسسات وبالتالي توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة. فإنه سنذكر مزايا تطبيق مفهوم القيادة الموزعة للمؤسسات التعليمية بشكل عام، ومن ثم مزايا تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وأخيرا مزايا تطبيقها داخل القسم الأكاديمي.

#### أولاً: مزايا تطبيق مفهوم القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية

تكمن أهمية تطبيق مفهوم القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية فيما هو آت :

١- تُبرز قيمة الأفراد العاملين وتعزز دورهم القيادي مما يسهم في تحقيق الثقة بالأفراد والجماعات.

٢- تلبي المتطلبات وتعمل على التحسين المستمر لأداء المؤسسات التعليمية.

٣- تعمل على حل مشكلة انفراد القادة باتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى اللامركزية في القيادة. (العبادي،٢٠١٧)

٤- توفر الوقت والجهد فبدلاً من أن يقوم القائد وحده بجميع المهام القيادية، فإنه يقوم بتوزيعها على العاملين مما يسهم بدوره في تفرغ القائد لمهامه القيادية الرئيسية.

(MacBeath,2005)

و أضافت خليفة (٢٠١٣) أن المهام التي تُسند للقائد التربوي تفوق ما يستطيع أن يؤديه بمفرده وأن القيادة الموزعة تعد مدخل تنموي وتطويري لقدرات الأفراد العاملين، وترى أنه من الضروري أن يكون هناك خلف للقائد في حين فقدانه لمختلف الظروف.

مزايا تطبيق مفهوم القيادة الموزعة في قيادة القسم الأكاديمي ووفق المعطيات السابقة تختص القيادة الموزعة بأهمية تطبيقها في قيادة القسم الأكاديمي على النحو التالي:

١. تطوير الأداء في القسم الأكاديمي حيث إن تضافر جهود أعضاء الهيئة التعليمية أو العاملين داخل القسم الأكاديمي يجعله أكثر ترابطاً ونتيجة لهذا الترابط فإن الالتزام الوظيفي لتحقيق أهداف القسم يكون بشكل أكبر لدى الأفراد (Liethwood et al,2009).

٢. تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التعليم يتحول دور أعضاء هيئة التعليم داخل القسم من مجرد متلقين للتعليمات و منفذين لها إلى متخذي وصانعي قرار بما يتمتعون به من معارف ومهارات، فالقيادة الموزعة تنمي قدرات أعضاء الهيئة التدريسية وترفع من روحهم المعنوية ( Liethwood et al,2009).

٣. زيادة فرص الاستدامة للقسم الأكاديمي : إن القيادة الموزعة تزيد من فرص الاستدامة للقسم الأكاديمي من خلال إعداد و بناء مجموعة من القادة الذين يعملون على تنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم وهذا من شأنه أن يعزز أدوارهم المستقبلية في القيادة، ذلك لأن القيادة الموزعة هي تمهيد لإعداد تدفق مستمر من قادة المستقبل. (Fullan,2001) ومن هذا المبدأ نرى أن رئيس القسم الأكاديمي الذي يمارس القيادة الموزعة في منصبه هو شخص أضاف العديد من القدرات، لتحقيق أهداف القسم فالقيادة الموزعة تركز على استثمار مختلف الطاقات و الخبرات المتاحة داخل القسم الأكاديمي. وأضاف Wallach (المشار إليه في البشر، ١٤٣٧) بأن للقيادة الموزعة مزايا داخل القسم الأكاديمي منها:

- أن يتمتع أعضاء الهيئة التعليمية بالحق في اكتساب الخبرة القيادية حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم تحقيق طموحاتهم المهنية.
- أن من حق أعضاء الهيئة التعليمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير القسم مما لها تأثير على عملهم وهذا يمكنهم من خلق قسم متميز.
- مشاركة القيادة بين أعضاء المؤسسات التربوية تكون فعاليتها أكبر من حصر القيادة على القائد فقط.

ويمكن القول بأن القيادة الموزعة تسعى لإيجاد مجتمع قائم على التعلم ومناخ ايجابي يسوده تعاون القائد والأفراد العاملين معه لتضافر جهودهم وتحقيق المطلوب منهم بكفاءة عالية.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة العبرية (٢٠١٧) بعنوان "علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) معلمة، ووظفت ثلاث استبانات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الموزعة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للقيادة الموزعة ودرجة ممارستهن لعملية صنع القرار الأخلاقي.

٢- دراسة العبادي (٢٠١٧) بعنوان "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة و علاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) معلم ومعلمة، ووظف الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٥) بإنحراف معياري (٠,٧٣)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة و الدرجة الكلية لاستبانة المنظمة الساعية للتعلم.

٣- دراسة الهور (٢٠١٧) بعنوان: "واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة و علاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة". هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجات تقديرهم لجودة حياة العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) معلم ومعلمة، ووظفت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة. جاءت درجة التقدير لمستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة. وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لمستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة.

٤- دراسة ربيع (٢٠١٧) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم". هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، و استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلم ومعلمة، ووظفت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة و درجة الإبداع الإداري.

٥- دراسة المصاورة (٢٠١٩) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلم ومعلمة، ووظف الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، و انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة رابيندارانج وآخرون ( Rabindarang et al, 2014 ) بعنوان: " The Influence of Distributed leadership on Job stress in Technical and Vocational Education " . "أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل في التعليم التقني و المهني". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) معلم تقني، ووظفت أداة عرفت بمحك القيادة الموزعة (DLI)

كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تأثير ودور القيادة الموزعة على التخفيف من ضغوط العمل .

٢- دراسة سليمان (suliman,2015) بعنوان " Distributed Leadership in Educational Institutions". "القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على جمع المعلومات عن القيادة الموزعة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن وجود القيادة الموزعة في المدارس هو امر إيجابي، و أن القيادة الموزعة لها تأثير مباشر في مناخ المدرسة.

٣- دراسة ماثيو (Matthew, 2016) بعنوان: " THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHER AFFECTIVE COMMITMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS". "العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلم في المدارس الحكومية والخاصة". هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة و الالتزام العاطفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المدارس الخاصة ومعلمي المدارس الحكومية في تطبيق القيادة الموزعة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

سيتم فيما يأتي تقديم عرضا للكشف عن أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية كالتالي:

#### أولاً: من حيث الأهداف .

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الموزعة كدراسة (Suliman,2015) ودراسة (المصاورة،٢٠١٩). وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة و متغير اخر، كدراسة (Rabindarang et al, 2014) التي هدفت الى تحديد أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، ودراسة (Matthew,2016) للكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة و الالتزام العاطفي، ودراسة (الهور،٢٠١٧) التي هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجات تقديرهم لجودة حياة العمل، ودراسة (ربيع،٢٠١٧) التي هدفت

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري، ودراسة (العبرية، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، ودراسة (العبادي، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة و علاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم.

#### ثانياً: من حيث عينة الدراسة

هنالك تباين لعينات الدراسات السابقة من باحث لآخر، حيث تنوعت ما بين معلمين و معلمات، و مديرين ومديرات، و مشرفين، وأعضاء هيئة التدريس. كذلك تنوعت بيانات التطبيق في الدراسات السابقة حيث كانت جميع الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة على التعليم العام، ومن خلال ذلك يتضح أن الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة في التعليم العالي نادرة -في حدود بحث الدراسات السابقة الذي اطلعت عليه الباحثة- مقارنة بالدراسات التي تناولت القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم على مستوى المدرسة، مما قد يجعل هذه الدراسة إضافة لميدان التعليم العالي.

#### ثالثاً: من حيث أدوات الدراسة

معظم الدراسات السابقة وظفت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية.

#### رابعاً: من حيث منهج الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي.

#### خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور لمفهوم الدراسة و المنهج المناسب و نوع المعالجات الإحصائية المناسبة، كذلك ساهمت في إعداد الإطار النظري للدراسة، و إعداد أداة الدراسة و صياغة فقراتها و تحديد مجالاتها.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### منهج الدراسة

في ضوء الأهداف التي تأمل أن تصل إليها الدراسة، والاسئلة التي تسعى إلى الإجابة عنها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي،

#### مجتمع الدراسة

وتكوّن مجتمع الدراسة من عضوات الهيئة التعليمية بكليات جامعة جدة في مدينة جدة والبالغ عددهن (١١٥١) عضوة.

### عينة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة (١١٨) عضوة، أي ما يمثل (١٠,٢%) من مجتمع الدراسة من المجتمع الأصل وهن عضوات الهيئة التعليمية بكليات جامعة جدة بمدينة جدة.

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بموضوع البحث وتساؤلاته.

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة)

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (validity)

##### ١- الصدق الظاهري للأداة (آراء المحكمين)

بعد توزيع استبانة التحكيم قامت الباحثة بالتعديلات في ضوء التوجيهات والمقترحات التي أبدتها المحكمون وذلك بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات التي لا تنتمي إلى البعد، أو نقلها لبعدها آخر أو إضافة عبارات حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

##### ٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة إلكترونياً على عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة، وبعد الحصول على الردود قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، ومن ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول: درجة ممارسة القيادة الموزعة.

### جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
الرؤية والرسالة والأهداف	١	مناخ العمل	١
١	**٠,٨٤٣	١	**٠,٨٨٧
٢	**٠,٨٢٠	٢	**٠,٨٤٣
٣	**٠,٧٥٢	٣	**٠,٨٩٤
٤	**٠,٨٥٤	٤	**٠,٩١٧
٥	**٠,٧٨٢	٥	**٠,٧٧٠

-	-	**٠,٨٠٠	٦
الممارسة القيادية		المسؤولية المشتركة	
**٠,٨٩٠	١	**٠,٨٩٢	١
**٠,٨٨٣	٢	**٠,٩٠٢	٢
**٠,٨٨٨	٣	**٠,٩١٧	٣
**٠,٨٧٨	٤	**٠,٨٧٩	٤
**٠,٨٧٣	٥	**٠,٨٨١	٥
**٠,٩١٠	٦	**٠,٦٣٥	٦
التطوير المهني			
**٠,٨٤٠	٤	**٠,٩١٨	١
**٠,٨٨٧	٥	**٠,٨٧٦	٢
**٠,٩٠٥	٦	**٠,٧٥٨	٣

\* دالة عند

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال الجدول (٣-٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة عند مستوى (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي للمجال الأول، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالية.

### Reliability ثانياً: ثبات أداة الدراسة )

لقياس مدى ثبات أداة البحث استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha). والجدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجالات وأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية.

### جدول (٢)

#### يوضح قيم معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة

أبعاد ومحاور الاستبانة	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	٦	٠,٨٩٢
البعد الثاني: مناخ العمل	٥	٠,٩١٣
البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	٦	٠,٩٢٦
البعد الرابع: الممارسات القيادية	٦	٠,٩٤٥
البعد الخامس: التطوير المهني	٦	٠,٩٣٣
الدرجة الكلية للمجال الأول (تقييم ممارسة القيادة الموزعة)	٢٩	٠,٩٧٨
الثبات العام لأداة البحث (مجالات البحث).	٣٧	٠,٩٤٤

يتضح من الجدول (٣-١١) أن معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لمجالات الاستبانة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمجال الأول (٠,٩٧٨)، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المجال الأول ما بين (٠,٨٩٢ و ٠,٩٤٥)، كما بلغ معامل الثبات للمجال الثاني (٠,٨٩٥)، أما الثبات العام فقد بلغ (٠,٩٤٤)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

#### عرض وتحليل نتائج السؤال الأول

ما درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

للتعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد المتعلقة بدرجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٣)

درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافقة	٣	٠,٩٠٦	٣,٧٥	الرؤية والرسالة والأهداف
موافق	١	١,٠٠٢	٣,٩١	مناخ العمل
موافق	٢	٠,٩٨٦	٣,٨٢	المسؤولية المشتركة
موافق	٤	١,٠٣١	٣,٧١	الممارسات القيادية
موافق	٥	٠,٩٧٤	٣,٦٣	التطوير المهني
موافق		٠,٩٠٣	٣,٧٧	الدرجة الكلية لواقع ممارسة القيادة الموزعة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٤-١) يتبين أن أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة جدة موافقات على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة، وذلك بمتوسط حسابي (٣,٧٧ من ٥)، حيث جاء مناخ العمل في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بدرجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥)، يليه بعد المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي (٣,٨٢ من ٥)، ثم بعد الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط حسابي (٣,٧٥ من ٥)، يليه بعد الممارسات القيادية بمتوسط حسابي (٣,٧١ من ٥)، بينما جاء بعد التطوير المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٥).

#### مناقشة سؤال الدراسة : ما درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية ؟

أظهرت البيانات السابقة أن درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة جاءت بدرجة موافقة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، حيث جاء مناخ العمل في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بدرجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، يليه بعد المسؤولية المشتركة، ثم بعد الرؤية والرسالة والأهداف، يليه بعد الممارسات القيادية، بينما جاء بعد التطوير المهني في المرتبة الأخيرة. وتعزي هذه النتيجة إلى عدة أسباب قد تكون منها أن مشرفة القسم الأكاديمي تقوم بالممارسات التالية: تحفز الأعضاء لتحقيق التميز داخل القسم الأكاديمي، وتدعم الأفكار و المبادرات التي تطرح من قبلهم، وتحرص على أن يكون الجو العام يتسم بالإيجابية والتعاون، وتعمل على خلق فرص التعاون مع أعضاء الهيئة التعليمية لتحسين أداء القسم باستمرار، وتبنى أسلوب فريق العمل في انجاز الأعمال. وتمنح الثقة و الصلاحيات في تنفيذ مهام القيادة الموكلة إلى أعضاء الهيئة التعليمية داخل القسم. ومحاولة توزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التعليم حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبرية (٢٠١٧)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الموزعة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات. ودراسة الهور (٢٠١٧)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. كما اتفقت مع نتائج دراسة ربيع (٢٠١٧)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة المصاورة (٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن درجة

ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة سليمان (2015)، والتي أظهرت نتائجها أن وجود القيادة الموزعة في المدارس هو امر إيجابي، و أن القيادة الموزعة لها تأثير مباشر في مناخ المدرسة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبادي (٢٠١٧) ، والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة . وقد تعزي الباحثة اختلاف النتائج مع هذه الدراسات بسبب اختلاف بيئة التطبيق حيث طبقت جميع الدراسات السابقة على التعليم العام وذلك يسهم في اختلاف طبيعة الأدوار والمهام التي يكلفون بها أفراد التعليم العام عن العالي.

**فيما يتعلق ببعد الرؤية والرسالة والأهداف:** كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة فيما يخص بعد الرؤية والرسالة والأهداف، وتبين من النتائج أن أبرز العبارات التي حصلت على الموافقة في هذا البعد هي (تحفيزهم على تحقيق التميز داخل القسم الأكاديمي، مساهمتهم في وضع رؤية القسم الأكاديمي، إسناد تنفيذ أهداف من الخطة السنوية التي تؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة القسم الأكاديمي لبعض الأعضاء مع مشرفة القسم).

**فيما يتعلق ببعد مناخ العمل:** كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة فيما يخص بعد مناخ العمل، وتبين من النتائج أن أبرز العبارات التي حصلت على الموافقة في هذا البعد هي (تدعم الأفكار و المبادرات التي تطرح من قبلهم، تحرص على أن يكون الجو العام يتسم بالإيجابية والتعاون، تُشعرهم بأهمية إنجازاتهم في تحقيق التقدم للقسم بالثناء عليهم).

**فيما يتعلق ببعد المسؤولية المشتركة:** كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة فيما يخص بعد المسؤولية المشتركة، وتبين من النتائج أن أبرز العبارات التي حصلت على الموافقة في هذا البعد هي (تتعاون مع أعضاء الهيئة التعليمية لتحسين أداء القسم باستمرار، تتبنى أسلوب فريق العمل في إنجاز الأعمال، تمنحهم الثقة في تنفيذ مهام القيادة الموكلة اليهم داخل القسم).

**فيما يتعلق ببعد الممارسات القيادية:** كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة فيما يخص بعد الممارسات القيادية، وتبين من النتائج أن أبرز العبارات التي حصلت على الموافقة

في هذا البعد هي (تستعين بخبرات الأعضاء المهنية في عملية صنع واتخاذ القرار، توزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التعليم حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوبة، توزيع الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام القيادية الموكلة اليهم).  
**فيما يتعلق ببعد التطوير المهني:** كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة فيما يخص بعد التطوير المهني، وتبين من النتائج أن أبرز العبارات التي حصلت على الموافقة في هذا البعد هي (تسند للأعضاء تنفيذ دورات تدريبية أو لقاءات علمية، تهيئة فرصة للتطوير المهني للعضوات المستجدات من خلال العمل المشترك مع العضوات ذوي الخبرة، تحصر الاحتياجات التدريبية لتطوير مهاراتهم القيادية).

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بشقيها النظري والميداني توصي الباحثة بالآتي:

- منح الصلاحيات اللازمة لأعضاء الهيئة التعليمية لممارسة الأدوار القيادية.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية لتنمية مهارتهن القيادية.
- إيجاد السبل المناسبة لرفع مستوى الخبرات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التعليمية داخل القسم لممارسة الأدوار القيادية.
- تشجيع مشرفات الأقسام الأكاديمية تجاه المبادرات والمقترحات المطروحة من قبل أعضاء الهيئة التعليمية لتطوير القسم.
- منح الحوافز المادية والمعنوية الدافعة لممارسة أعضاء هيئة التعليم للأدوار القيادية داخل القسم.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة عن سبل التغلب على معوقات ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة.
- القيادة الموزعة وربطها بمتغيرات أخرى ك (الابداع الإداري) .
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على جامعات أخرى بالمملكة العربية السعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك عبد العزيز، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية).

### قائمة المراجع

- أبو العلاء، ليلي. (٢٠١٣). مفاهيم وؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة. الأردن: دار الجناردية للنشر.
- أبو زر، أيمن فؤاد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحتفظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البشر، فاطمة عبدالله. (١٤٣٧). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مجلة العلوم التربوية، العدد(السابع) شوال ٢٠١٧- ٢٦٣.
- الحماد، مي محمد. (١٤٣٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن عبدالوهاب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشامان، أمل سلامة. (١٤٢٦). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية. مجلة جامعة طيبة العلوم التربوية العدد(٢).
- الشثري، عبدالعزيز ناصر. (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة مجلة التربية العدد (٢٨ - مجلد ١٣) مايو ١٣-٥٦.
- الشريفي، عباس عبدالمهدي. وعبدالله، إيناس محمد. (٢٠١٧) القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة مؤتة، العدد (الرابع- المجلد ٣٢). ١٣-٤٢.
- الصقر، عبدالعزيز محمد. (١٤٢٩). عميد الكلية مهامه ومسؤولياته وآلية اختياره (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية).
- العبادي، محمد عبدالرحمن. (٢٠١٧). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوفر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العبرية، نعيمة يوسف. (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادتين الخادمة و الموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العلي، يسرى يوسف. (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية، العدد (٤٣-١) . ٤٩-٦٦.

الليثي، محمد علي. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. المصاورة، أسامة. (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح العدد(١ - المجلد ٣٣) ٢٦-٢

المطيري، خالد مبرك. (٢٠١٧). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر القادة الأكاديمين (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٤ ١٥٦-١٩٢.

الهور، وفاء جمال. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ببة، إيمان. (٢٠١٦). القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (جامعة قاصدي، الجزائر) تم الاسترجاع من

<https://diae.net/wpcontent/uploads/2016/10/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%AD9%88%D8%B7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A.pdf>

ربيع، محمد رجب. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

رشوان، حسين عبدالحميد. (٢٠١٠). القيادة. مؤسسة شباب الجامعة صايمية، سمية مصطفى. (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد(٢٠ - المجلد السادس) تشرين اول ٢١٣ - ٢٣٢.

عجوه، أحمد محمد. (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية المجلة المصرية للدراسات العدد(١- مجلد ٣٦) ٣٠-١ لهلوب، ناريمان، والصريرة، ماجدة. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج للنشر.

هداف، سامي عايد. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

همدان، محمد أحمد. (٢٠١٨). القيادة الموزعة ودورها في الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القران الكريم و العلوم الإسلامية، السودان

وزارة التخطيط و الاقتصاد، (١٤٤٠هـ) موجز الخطة التنموية العاشر تم الاسترجاع

من <http://cutt.us/tfc9W>

وزارة التعليم العالي (١٤٢٨هـ) " نظام مجلس التعليم العالي و الجامعات ولوائح"، ط٣، الرياض.

**Davis, M. W.** (2009). *Distributed leadership and school performance* (Doctoral dissertation, The George Washington University).

**Duif, T., Harrison, C. H. R. I. S., van Dartel, N. I. C. O. L. E., & Sinyolo, D. E. N. N. I. S.** (2013). Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. *School leadership as a driving force for equity and learning. Comparative perspective. EPNOSL Project, Del, 4.*

**Fullan, M.** (2001). *Leading in a culture of change* by Michael Fullan

**Grenda, J. P.** (2012). *Instances and principles of distributed leadership: a multiple case study of Illinois middle school principals leadership practices* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

**Harris, A., & Lambert, L.** (2003). *Building leadership capacity for school improvement.* McGraw-Hill Education (UK).

**Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R.** (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. In *Distributed leadership* (pp. 81-100). Springer, Dordrecht.

- MacBeath, J.** (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School leadership and management*, 25(4), 349-366.
- Matthew, J. M.** (2016). The relationship between distributed leadership and teacher affective commitment in public and private schools. *A Dissertation Doctor of Education. The Faculty of the Education Department Carson-Newman University.*
- Rabindarang, 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). 490-499. TEACHERS’ SELF-EFFICACY: The Case Studies of Three Chinese Schools in Shanghai Master’s
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L.** (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Shakir, F. J., Issa, J. H., & Mustafa, P. O.** (2011). Perceptions towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 256.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B.** (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P.** (2005). Distributed leadership: What’s all the hoopla. *Institute for Policy Research, Northwestern University. Available online at [http://hub. mspnet. org/index. cfm/9902].*
- Suliman, S.** (2015). Distributed leadership in educational institutions. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110-118.

- Terrell, H. P.** (2010). *The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement*. The George Washington University.
- Tian, M.** (2011). Distributed leadership and teacher's self-efficacy: The case studies of three Chinese schools in Shanghai.
- Timperley, H. S.** (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of curriculum studies*, 37(4), 395-420.

