



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء

إعداد

د/ فلاح بن خلف العجرفي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية بالدوادمي - جامعة شقراء

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية (نوع الكلية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعانته بإستبانة لقياس درجة الممارسة موزعة على أربعة محاور تم تطبيقها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متحقق بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير نوع الكلية (طبي/علمي/أدبي)، بينما أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح رتبة أستاذ، أيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي لصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في كليات الجامعة، وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على مهارات القيادة الموزعة، وتطوير السياسات التعليمية للجامعة بما يعزز تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، درجة الممارسة، رؤساء الأقسام الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The study aimed to reveal the degree of practice of distributed leadership by the heads of academic departments in the faculties of Shaqra University in Dawadmi governorate from the point of view of the faculty members and its relationship to some demographic variables (college type, degree, number of years of experience in university work), and to achieve this goal, the study used the descriptive analytical approach. And it used a questionnaire to measure the degree of practice, distributed into (4) axes that were applied to a representative sample of the study community, some of the university's faculty members.

The results showed that the practice of the heads of the academic departments of distributed leadership from the viewpoint of the faculty members is achieved to a medium degree. (medical/scientific/literary), The study showed statistically significant differences due to the academic degree variable in favor of the rank of professor. Also, there are statistically significant differences due to the variable number of years of experience in university work in favor of those with experience of 10 years or more. The university's academic leaders focus on distributed leadership skills, and develop the university's educational policies to enhance their application.

Keywords: Distributed leadership, Degree of practice, Heads of academic departments, Faculty members.

مقدمة ومشكلة الدراسة

يعد التعليم العالي حجر الأساس في بناء وتطور المجتمعات، حيث يحظى بإهتمام كبير من قبل المسؤولين على كافة المستويات ويخصص له ميزانيات ضخمة لعمل بنية تحتية قوية ولاستقطاب كفاءات بشرية متميزة حيث تُعقد عليه الامال في تخريج شباب قادرين على تحقيق أهداف وتطلعات شعوبهم.

وتشهد مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ومن بينها جامعة شقراء تطورات سريعة ومتلاحقة إنعكست نتائجها في خلق واقع جديد يتطلب تطبيقات وأساليب إدارية حديثة تساعدها في التكيف وتمكنها من إستدامة عمليات التطوير والتحديث في بيئة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي. ولأهمية الدور الذي تقوم به جامعة شقراء كأحد منارات العلم في منطقة الرياض والتي أنشئت الجامعة من أجله، فقد أصبح لزاماً على القادة الأكاديمين بالجامعة تبني أنماط قيادية تقوم على مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية وصنع القرار بما يساعدهم في تحقيق أهدافها.

وتعتبر القيادة جوهر العملية الادارية حيث يعتمد نجاح المؤسسات على قدرة القادة على ممارسة مهام الادارة بشكل فاعل يحقق أهدافها وتطلعاتها، وذلك بالاستفادة من قدرات فريق العمل داخل المؤسسة وإشباع قدراتهم واحتياجاتهم بما يسهم في تطوير الأداء داخل المؤسسة ويمنحها القدرة على الاستمرار والنجاح والتكيف مع المستجدات في مجال العمل. ويؤكد (Gallo, 2011) أن القيادة الفاعلة تؤثر إيجابياً في تقدم المؤسسات التعليمية واستدامته، وذلك بتبني أنماط قيادية حديثة تعتمد على مبدأ التفاعل والمشاركة الإيجابية لجميع أفراد فريق العمل، وتقوم على ترسيخ الممارسات التطبيقية للقيادة الفاعلة. [٢٥]

ويعتبر نمط القيادة الموزعة (Distributed Leadership) أحد أنماط القيادة الحديثة ومدخل إداري معاصر يقوم على تكامل وتفاعل الأدوار القيادية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تركز على مبدأ المشاركة في القيادة ويعتمد على توزيع السلطات والمسئوليات على فريق العمل لاستغلال قدراتهم وإبداعاتهم لصالح المؤسسة. كما أن هناك اهتماماً واسعاً على الصعيدين المحلي والعالمي بنمط القيادة الموزعة كأحد الاتجاهات الحديثة في نظم الادارة داخل المؤسسات التعليمية والتي أكدت العديد من الدراسات فاعليتها ومساهمتها في تطوير منظومة العمل بالمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة لاعتمادها على ممارسات تسمح بالنقد والتحليل والتغيير والتطوير. [٢٩]

ونظراً للدور الحيوي للأقسام الأكاديمية بالكليات وما يرتبط بها من مهام ومسئوليات أكاديمية وإدارية تمثل حيز الزاوية في نجاح وتطوير المؤسسة التعليمية التي تتبعها تلك الأقسام، فإن رئاسة هذه الأقسام تحتاج لكادر بشري مؤهل لديه القدرة على تبني أساليب إدارية تحقق التميز لهذا القسم، وقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية كدراسة (أبا حسين، ٢٠٢٠)، ودراسة (الضامن والفهد، ٢٠٢٠)، ودراسة (هيبه والحري، ٢٠١٨) ودراسة (الحري، ٢٠١٦) ودراسة (البشر، ٢٠١٦) ودراسة (المطيري، ٢٠١٤) حاجة رؤساء الأقسام لتبني أنماط إدارية فاعلة تعتمد على المشاركة في صنع وإتخاذ القرار. [١]، [١١]، [٢٢]، [٥]، [٤]، [١٣]

ومن خلال المقابلات الشخصية غير المقننة التي قام بها الباحث مع بعض رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء الطبية والعلمية والأدبية وسؤالهم حول واقع ممارستهم للقيادة الموزعة، اتضح أنهم يعانون من كثرة الأعباء الادارية الملقاة على عاتقهم داخل كلياتهم بالإضافة إلى تكليفهم بعضوية العديد من اللجان، كما لوحظ أيضاً أن نمط القيادة السائد لدى الكثير من رؤساء الأقسام بمعظم كليات جامعة شقراء يمثل عائقاً واضحاً في تطوير منظومة العمل داخل هذه الأقسام، وذلك ما أكدته دراسة أبا حسين (٢٠٢٠) ودراسة هيبه والحري (٢٠١٨)، مما دفع الباحث لاستقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة شقراء للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون لهذه الأقسام ويمثلون حيز الزاوية في نجاح وتطوير تلك الأقسام ولمعرفة موقع الأقسام الأكاديمية بالجامعة من هذا الاتجاه القيادي الذي ثبت نجاحه وأظهر فاعليته في تطوير المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات بما يحقق الاستفادة من العنصر البشري والذي يتمثل في القادة الأكاديميين كرؤساء الأقسام بالكليات ممن يقومون بمهام إدارية بجانب مهامهم الأكاديمية لكونه أحد مقومات النجاح وأحد عناصر الميزة التنافسية التي تصبو إليها جميع المؤسسات التعليمية والتي تسعى جاهدة لتبوء مكانة متميزة ورفيعة بين أقرانها.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الاجابة على الأسئلة التالية:-

١. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر عينة الدراسة بكليات جامعة شقراء؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (نوع الكلية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي)

فرصيات الدراسة

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير نوع الكلية (طبي، علمي، أدبي).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر)
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء.
٢. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء وفقا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (نوع الكلية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي).

أهمية الدراسة

١. اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوعها كون القيادة الموزعة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية التي تضع أسس ومعايير متطورة في مجال الإدارة الجامعية.

٢. قدمت الدراسة أداة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. قد تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم الجامعي كمديرو الجامعات ووكلائهم ورؤساء الأقسام والباحثون في مجال القيادة عموماً والقيادة الموزعة خصوصاً.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول ١٤٤٢هـ

الحد المكاني: كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الموزعة

عرفتها وزارة التربية والتعليم الأونروا (٢٠١٣) بأنها تشارك القيادة والمسئولية على كافة المستويات داخل المؤسسة لتحقيق غاية نهائية وهي تحسين نوعية التعليم والتعلم. [٢٣]

عرفها دافسون (٢٠١٤، ١٠٠) بأنها الصيغة التي لا تسمح بتركيز القيادة في أيدي شخص واحد بل منح تابعيه أدواراً قيادية والمشاركة في صنع القرار. [٢٤]

وعرفتها (البشر، ٢٠١٦، ٢٢٢) بأنه منح رؤساء الأقسام عدداً من الأدوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع وإتخاذ القرار ورسم الخطط المستقبلية لتطوير القسم. [٤]

وعرفتها (الحربي، ٢٠١٦، ٦٨٠) بأنها "مدخل إجرائي يقوم على تنوع مصادر التوجيه والإرشاد تبعاً للخبرات الموجودة بالمؤسسة والتي تصبح مترابطة بفضل الثقافة المشتركة ومنح قائد المؤسسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية والغير رسمية للعاملين من خلال المشاركة في صنع القرار وإتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وتطويرها. [٥]"

وإجرائياً التزمت الدراسة بتعريف (البشر، ٢٠١٦) لمناسبتها لموضوع الدراسة.

الاطار النظري

القيادة الموزعة: المفهوم والأبعاد

تعتبر القيادة الموزعة أحد أنماط القيادة الإدارية التي لها دور كبير في مساعدة القيادات الإدارية في مواجهة ضغوط وتحديات بيئة العمل وزيادة فاعلية المؤسسات فيما ينعكس على أداء العاملين بها، ويرى جوردن (٢٠١٠، ٢٦٢) أن القيادة الموزعة تعتمد على مبدأ المشاركة في القيادة وتحمل المسؤولية وتفويض السلطات لاستغلال طاقات ومهارات العاملين لصالح المؤسسة. [٢٦]

وقد ذكر الرميدي (٢٠١٩، ٧٤) أن القيادة الموزعة ترتكز على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة قيمة وفاعلية المرؤوسين [٣]، وفي ظل ما تواجه مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات من تحديات مستمرة في بيئة العمل، أصبح لزاما عليها تحقيق ميزة تنافسية بين أقرانها في الداخل والخارج بما يستوجب الاهتمام بالقيادات الإدارية والتي يقع على عاتقها الدور الأساسي في الاستفادة من قدرات وطاقات مرؤوسيهم لتحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة التي ينتمون إليها. [٧]

وقد ظهر مفهوم القيادة الموزعة على يد GIP عام ١٩٥٠ حيث أفصح أن القيادة ليست عمل فردي وإنما يقوم به فريق متكامل على أساس تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات والمهام لهم وأخذ زمام المبادرة لصالح العمل. وقد عرفها الشريف وعبدالله (٢٠١٧، ٢٣) بأنها نمط معاكس للقيادة التقليدية يقوم على العمل الجماعي ودمج خبرات ومهارات القائد والمرؤوسين لتطوير وتحسين بيئة العمل، وأشار (عساف والهور، ٢٠١٨) إلى أن القيادة الموزعة مرتبطة بقدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ودعم وتعزيز العمل الجماعي، وعرفها (أبو زر، ٢٠١٥) بأنها مدخل قيادي يعتمد على منح العاملين صلاحيات وتحملهم مسؤولية صنع القرار مع مشاركة القائد الإداري. وقد أشار (الخراعي، ٢٠١٩) إلى أن أسلوب القيادة الموزعة يسمح بالمبادرة بطرح الرؤى والأفكار، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية ويخلق بيئة عمل صحية تسودها التعاون والثقة المتبادلة بما يحقق الإشباع والرضا الوظيفي لمنسوبي المؤسسة التعليمية. [٩]، [٢٠]، [٣]، [٦]

وقد ذكرت (هلبيا، ٢٠١٠) أن القيادة الموزعة لها أربعة أبعاد هي تعاون فريق القيادة ودعم القيادة، الإشراف القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار، وقد ذكر (نجم وآخرون، ٢٠١٦) أن القيادة الموزعة لها أربعة أبعاد وهي الرسالة والرؤية والهدف، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة وممارسات القيادة، وحددها الضاعن وفهد(٢٠٢٠)، وهيبية والحري(٢٠١٨) وجوردن(٢٠١٠) في أربعة أبعاد هي الرؤية والرسالة والأهداف، ثقافة المؤسسة، المسئولية المشتركة، الممارسات القيادية، وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد، حيث أن رؤية ورسالة وأهداف القسم هي أحد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العمل داخله وتعكس نمط العلاقة بين منسوبيه، كما أن ثقافة المؤسسة التعليمية دائما ما تكون متوافقة وملاءمة لقيم وعادات المجتمع بما يحقق الهدف من وجود تلك المؤسسة بداخله، ونجاح المنظومة مرهون بوجود تشارك وتكامل المسئوليات بين الأعضاء، أيضا الممارسات القيادية التي يقوم بها رؤساء الأقسام لها عظيم الأثر في الاستفادة من قدرات وامكانات منسوبي القسم لتوحيد وتكامل الجهود.[٢٧]، [٢١]، [١١]، [٢٢]، [٢٦]

خصائص القيادة الموزعة

حددها (Woods, 2004, 443) في ثلاث خصائص هي:

- أنها ملك للجماعة وليس للفرد، فهي محصلة عمل جماعي.
- متنوعة في طبيعتها بقدر ما يمتلكه القادة من خبرات.
- متاحة لمن يتم اختياره للعمل القيادي.[٣٢]

وحددت جامعة (West University) مجموعة خصائص للقيادة الموزعة باعتبارها استراتيجية فاعلة في نجاح المؤسسات التعليمية :

- تطلب مشاركة الرؤى والأفكار للتعامل مع فرص النجاح والتحديات والمخاطر.
- قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون بين مجموعة العمل حتى وإن اختلفت طرق عملهم.
- خاصة بمن لديهم القدرة على العمل بروح الفريق وليس بشكل فردي.[٣١]

مبادئ القيادة الموزعة

ذكر (Wallach, 2010, 154) مجموعة من المبادئ للقيادة الموزعة تتلخص فيما يلي:

- المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل داخل المؤسسة.
- الجميع له الحق في اكتساب خبرة المشاركة في اتخاذ القرارات لتطوير قدراتهم الادارية.
- المشاركة في القيادة تمنح فرصا جيدة للتعلم.
- توزيع المهام القيادية على فريق العمل بحيث لا تكون قاصرة على شخص بعينه. [٣٠]

الدراسات السابقة

قامت أباحسين (٢٠٢٠) بدراسة للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة مكونة من (١٨) عبارة مثلت القيادة الموزعة دون تصنيفها إلى أبعاد، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (٣٠٤) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة متحقق بدرجة عالية ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. [١]

وأجرى الضاعن والفهد (٢٠٢٠) دراسة استهدفت التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت للقيادة الموزعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة صممت على أربعة محاور (الرؤية والرسالة والأهداف، ثقافة المؤسسة، المسؤولية المشتركة، الممارسة القيادية)، وقد كشفت نتائج الدراسة أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت للقيادة الموزعة متحقق بدرجة متوسطة. [١١]

وقام ابراهيم والناصرية (٢٠١٩) بدراسة للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لديهم متوفرة بدرجة كبيرة. [٢]

وأجرى الخزاعي (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي) وصنفت أبعاد القيادة الموزعة إلى (تعاون فريق القيادة، دعم القيادة، الاشراف القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار)، وقد أظهرت الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأسلوب القيادة الموزعة متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. [٦]

وقام الريميدي (٢٠١٩) بدراسة أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة بجمهورية مصر العربية، حيث شكلت الدراسة أبعاد القيادة الموزعة في بعدين (الرؤية والرسالة والأهداف - ممارسات القيادة)، بينت الدراسة أن نمط القيادة الموزعة متحقق بدرجة مرتفعة وأن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة أدى إلى انخفاض التهكم الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. [٧]

وأجرى هيبه والحربي (٢٠١٨) دراسة لتحديد العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للقيادة الموزعة وصنع القرار، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة وصنع القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة. [٢٢]

وقامت صايمة (٢٠١٧) بدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارستهم لأسلوب القيادة الموزعة متحقق بدرجة كبيرة. [١٨]

وأجرى الأسود وربيح (٢٠١٧) دراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث متحققة بدرجة كبيرة جدا كما أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث. [١٢]

وقام الحربي (٢٠١٦) بدراسة للتعرف على واقع ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة طيبة للقيادة الموزعة، والكشف عن الفروق بين آراء عينة الدراسة تبعاً للوظيفة والدرجة العلمية ونوع المؤهل والجنس، وقد أظهرت نتائج الدراسة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة طيبة للقيادة الموزعة متحقق بدرجة متوسطة، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة. [٥]

وأجرى دافسون (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة امكانية تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات الاسترالية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكيفي حيث قام الباحثون بإجراء عدة مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى مرونة نموذج القيادة الموزعة وإمكانية تطبيقه في الجامعات الاسترالية. [٢٤]

تعقيب على الدراسات السابقة

١. هدفت الدراسات السابقة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة ببعض الجامعات أو المدارس او شركات السياحة وأظهرت الدراسات ممارسة القيادة الموزعة بدرجة كبيرة أو متوسطة.
٢. يلاحظ من خلال الدراسات السابقة مدى أهمية القيادة الموزعة وأثرها في جودة بيئة العمل وأنها تعتمد على توزيع المهام والصلاحيات بين الأعضاء.
٣. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تهتم بواقع ممارسة القيادة الموزعة في أحد الجهات التعليمية.
٤. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهتم بممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام بجامعة شقراء على وجه الخصوص.
٥. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري وإعداد أداة الدراسة ومناقشة بعض النتائج.

إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية حيث لا يقتصر على جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، بل يهتم بتفسيرها وتحليلها والخروج باستنتاجات تقدم حلولاً واقعية لمشكلة الدراسة [١٧]، وهو المنهج الأنسب من وجهة نظر الباحث لدراسة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بكليات جامعة شقراء.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء والبالغ عددهم (١٩٨٠)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٥٧) حيث تمثل نسبة من المجتمع الأصلي للدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة مكونة من أربعة أبعاد (رؤية ورسالة وأهداف القسم، ثقافة المؤسسة التعليمية، المسؤولية المشتركة لجميع أعضاء القسم، الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام)، وقام الباحث بالتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني من خلال ما يلي:-

صدق الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه، حيث تبين أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث جاءت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٧٥ - ٠,٨٣٥) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً، كما تم حساب الصدق البنائي للاستبانة بإيجاد معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٩ - ٠,٧٩٥) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت قيم معاملات الثبات للأبعاد الأربعة بين (٠,٨١١ - ٠,٩٠٤) وجميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق مع إمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم الباحث البرنامج الاحصائي Spss v.22 واختار الأساليب الاحصائية التالية المناسبة لطبيعة تساؤلات الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون
- معامل ألفا كرونباخ
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- الوزن النسبي
- كروسكال والس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

استخدمت الدراسة الحالية المتوسط الحسابي كمعيار للحكم على استجابات عينة الدراسة كما هي موضحة بالجدول

جدول (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة

مدى المتوسط الحسابي	المستوى أو الدلالة اللفظية
١ - ١,٨٠	قليلة جداً
١,٨١ - ٢,٦٠	قليلة
٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسطة
٣,٤١ - ٤,٢٠	كبيرة
٤,٢١ - ٥	كبيرة جداً

وللاجابة على السؤال الذي نصه "ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء؟"، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١-	رؤية ورسالة وأهداف القسم	٢,٦٠	٠,٦٩	٣	قليلة
٢-	ثقافة المؤسسة التعليمية	٢,٥٨	٠,٧٢	٤	قليلة
٣-	المسئولية المشتركة لجميع أعضاء القسم	٣,٤٨	٠,٦٣	٢	كبيرة
٤-	الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام	٤,٢٠	٠,٦٥	١	كبيرة جداً
	الاستبانة ككل	٣,٢١	٠,٦٠		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بكليات جامعة شقراء متحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث كانت المتوسط الوزني لدرجة الممارسة (٣,٢١) بإنحراف معياري (٠,٦٠)، كما تراوحت المتوسط الوزني لدرجات الممارسة للأبعاد بين (٢,٥٨ - ٤,٢٠) وتراوحت الانحرافات المعيارية لها بين (٠,٦٣ - ٠,٧٢)، وهي قيم تدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بكليات جامعة شقراء.

وتفسر الدراسة الحالية تحقق ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بكليات جامعة شقراء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى ما تبذله الجامعة في رفع مستوى القيادات الجامعية بالكليات لادراكها أهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات، لكن ما زال رؤساء الأقسام بحاجة إلى تعزيز قدراتهم فيما يخص تطبيق نمط القيادة الموزعة وتحقيق أبعاده بما ينعكس بالاجاب على تطوير وتحسين بيئة العمل، أيضاً هناك حاجة لمزيد من الوعي حول ثقافة القيادة الموزعة كأحد أنماط الإدارة الحديثة في كافة المؤسسات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضاعن والفهد (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت للقيادة الموزعة متحقق بدرجة متوسطة، ودراسة الحربي (٢٠١٦) والتي أظهرت أن ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة طيبة للقيادة الموزعة متحقق بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أباحسين (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة متحقق بدرجة عالية، ودراسة الخزاعي (٢٠١٩) والتي أظهرت أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأسلوب القيادة الموزعة متحقق بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

وتفسر الدراسة الحالية ترتيب أبعاد ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة بكليات جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بحصول بُعد الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام على المرتبة الأولى بين أبعاد بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وإنحراف معياري (٠,٦٥) يليه بُعد المسؤولية المشتركة لجميع أعضاء القسم بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وإنحراف معياري (٠,٦٣) ثم بُعد رؤية ورسالة وأهداف القسم بمتوسط حسابي (٢,٦٠) وإنحراف معياري (٠,٦٩) وأخيراً بُعد ثقافة المؤسسة التعليمية بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وإنحراف معياري (٠,٧٢) لكون الممارسة القيادية أحد أولويات القيادة الإدارية والتي تحظى بإهتمام من إدارة الجامعة والتي تسعى على الدوام لتطوير ودعم تلك القيادات بما يحقق عائداً إيجابياً في تطوير المنظومة الإدارية والتعليمية بالجامعة ويحقق أهدافها، كما أن رؤساء الأقسام يحتاجون لمزيد من التعاون والدعم والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات داخل جامعة شقراء.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

وللإجابة على السؤال الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بكليات جامعة شقراء لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة وفقا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (نوع الكلية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي)؟"،

(أ) وفقاً لنوع الكلية (طبي/علمي/أدبي)

للتحقق من صحة الفرض، استخدمت الدراسة اختبار "كروسكال والس" ولس كما هو

موضح بالجدول

جدول (٣)

اختبار كروسكال والس لأبعاد الاستبانة وفقاً لنوع الكلية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البعد
٠,١٥ غير دال	١,٨٣	١,٤٢	٢	٢,٨٥	بين المجموعات	رؤية ورسالة وأهداف القسم
		٠,٧٥	٢٥٤	١٨٥,١٣	داخل المجموعات	
			٢٥٦	١٨٧,٩٨	الكلية	
٠,٢١ غير دال	٠,٣٨	٠,٢٣	٢	٠,٥١	بين المجموعات	ثقافة المؤسسة التعليمية
		٠,٧١	٢٥٤	١٤٩,١٨	داخل المجموعات	
			٢٥٦	١٤٩,٦٩	الكلية	
٠,٤٥ غير دال	٠,٦٦	٠,٣٠	٢	٠,٧٧	بين المجموعات	المسئولية المشتركة لجميع أعضاء القسم
		٠,٥١	٢٥٤	١٣٥,١١	داخل المجموعات	
			٢٥٦	١٣٥,٨٨	الكلية	
٠,٣٩ غير دال	١,٠٤	١,٠٠	٢	٢,٠٠	بين المجموعات	الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام
		٠,٧٦	٢٥٤	١٨٧,٢١	داخل المجموعات	
			٢٥٦	١٨٩,١١	الكلية	
٠,٦٦ غير دال	١,١٢	٠,٣٣	٢	٠,١٥	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٠,٦٤	٢٥٤	١٥٥,٣٦	داخل المجموعات	
			٢٥٦	١٥٥,٥١	الكلية	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء لدرجة ممارسة رؤوساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير نوع الكلية (طبي، علمي، أدبي)، وهذا يشير إلى أن نوع الكلية (طبي/علمي/أدبي) غير مؤثرة في تقدير عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة الموزعة، وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أنه ليس هناك تصور واضح لدى أعضاء هيئة التدريس عن نمط القيادة الموزعة وربما ليس هناك إدراك لقيمتها مما يستوجب عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتدريب على هذا النمط، وتختلف مع نتيجة دراسة الحري (٢٠١٦) والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات ذات التخصص العلمي حيث أنها صنفت متغير نوع الكلية (علمي/أدبي) فقط وأدرجت كليات القطاع الطبي ضمن التخصص العلمي، ولا يوجد دراسات سابقة أخرى (في حدود علم الباحث) تناولت متغير نوع الكلية أو التخصص مع القيادة الموزعة.

(ب) وفقاً للدرجة العلمية

للتحقق من صحة الفرض، استخدمت الدراسة اختبار "كروسكال ولس" كما هو موضح بالجدول

جدول (٤)

اختبار "كروسكال ولس" لأبعاد الاستبانة وفقاً للدرجة العلمية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية
رؤية ورسالة وأهداف القسم	بين المجموعات	٤,١٩	٣	٣,٠١	٤,٨٣	٠,٠٤
	داخل المجموعات	١٧٩,٢٢	٢٥٣	٠,٥٥		
	الكلية	١٨٣,٤١	٢٥٦			
ثقافة المؤسسة التعليمية	بين المجموعات	٥,٠١	٣	٣,٤٤	٤,٥٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨١,٠٨	٢٥٣	٠,٨٨		
	الكلية	١٨٦,٠٩	٢٥٦			
المسئولية المشتركة لجميع أعضاء القسم	بين المجموعات	٥,٠٩	٣	٢,٠٠	٤,٦٣	٠,٠٤
	داخل المجموعات	١٨٠,٤٤	٢٥٣	٠,٩٧		
	الكلية	١٨٥,٥٣	٢٥٦			
الممارسات القيادية لرؤوساء الأقسام	بين المجموعات	٣,٩٩	٣	٢,٩٩	٥,١١	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨٢,٠٧	٢٥٣	٠,٦١		
	الكلية	١٨٥,٠٧	٢٥٦			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٤,٣٣	٣	٥,٠٥	٤,١٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨٢,١٢	٢٥٣	٠,٨٦		
	الكلية	١٨٦,٤٥	٢٥٦			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد/محاضر)، وباستخدام اختبار شيفيه اتضح أن الفروق لصالح ذوي الدرجة العلمية رتبة أستاذ، وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن أصحاب الدرجات العلمية من رتبة أستاذ أكثر وعياً بأهمية تطبيق نمط القيادة الموزعة مما يساعد في تحقيق أهداف القسم وتطلعاته. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة البشر (٢٠١٦) والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ مساعد، ودراسة الحربي والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ مشارك.

(ج) وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي

للتحقق من صحة الفرض، استخدمت الدراسة اختبار "كروسكال ولس" كما هو موضح بالجدول

جدول (٥)

اختبار "كروسكال ولس" لأبعاد الاستبانة وفقاً لنوع الكلية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية
رؤية ورسالة وأهداف القسم	بين المجموعات	٥,١٦	٢	٢,٨٩	٥,٠٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨٢,٠٩	٢٥٤	٠,٤٦		
	الكلية	١٨٧,٠٩	٢٥٦			
ثقافة المؤسسة التعليمية	بين المجموعات	٤,٣٦	٢	٢,٧٧	٤,٩١	٠,٠٣
	داخل المجموعات	١٨٢,٠٦	٢٥٤	٠,٥١		
	الكلية	١٨٦,٤٢	٢٥٦			
المسئولية المشتركة لجميع أعضاء القسم	بين المجموعات	٥,٢٢	٢	٣,٢١	٤,١١	٠,٠٣
	داخل المجموعات	١٨١,١٧	٢٥٤	٠,٤٥		
	الكلية	١٨٦,١٧	٢٥٦			
الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام	بين المجموعات	٤,٧٧	٢	٢,٦٦	٤,٦٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٨١,٠٢	٢٥٤	٠,٣٩		
	الكلية	١٨٥,٠٢	٢٥٦			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٥,٣٣	٢	٤,٨٩	٤,٣٧	٠,٠٤
	داخل المجموعات	١٨٠,٤٤	٢٥٤	٠,٧٧		
	الكلية	١٨٥,٤٤	٢٥٦			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وباستخدام اختبار شيفيه اتضح أن الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس أكثر وعياً بأهمية تطبيق نمط القيادة الموزعة مما يساعد في تحقيق أهداف القسم وتطلعاته. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشثري (٢٠١٠) التي أثبتت فروقا لصالح المعلمين ممن لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر، وتختلف مع نتائج دراسات كلا من الخزاعي (٢٠١٩) ودراسة صايمة (٢٠١٥) وأبو زر (٢٠١٥) حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة في العمل.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

توصيات الدراسة

١. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة بما يحقق أسس ومبادئ القيادة الموزعة.
٢. إعداد دليل إرشادي يوضح مفاهيم وأليات تطبيق القيادة الموزعة.
٣. ربط اختيار القيادات الجامعة بالحصول على دورات في القيادة الموزعة.
٤. عقد دورات تدريبية للتعريف بنمط القيادة الموزعة كأحد أساليب القيادة الحديثة.

مقترحات الدراسة

١. إجراء دراسات حول ممارسة مديرو الجامعات السعودية للقيادة الموزعة.
٢. عمل دراسات مقارنة لتطبيق القيادة الموزعة بين الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة.

المراجع

المراجع العربية

١. أباحسين، شذى عبدالرحمن(٢٠٢٠): درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الانسانية والادارية، جامعة الملك فيصل، مجلد(٢١)، العدد(٢)، ص ص ٣٠٧-٣١٣
٢. ابراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ الناصرية، أمل حمد محمد(٢٠١٩): درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، مجلة المعرفة التربوية، مجلد(٧)، العدد(١٤)، يوليو، ص ص ٢٩-٦٤
٣. أبو زر، أيمن فؤاد عيد(٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
٤. البشر، فاطمة عبدالله(٢٠١٦): واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية، بجامعة محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، العدد(٧)، ص ص ٢١٣-٢٦٧
٥. الحربي، خليل بن خلف ضيف الله(٢٠١٦): واقع ممارسة القادة الأكاديمين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٧٠)، ج(٢)، ص ص ٦٧٤-٧٠٩
٦. الخزاعي، مرزوق بن مبروك مبارك(٢٠١٩): أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد(٢١٦)، أكتوبر، ص ص ١٥٩-١٩٤
٧. الرميدي، بسام سمير(٢٠١٩): أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، العدد(٩)، ص ص ٧١-٨٩، أكتوبر.

- ٥٦
٨. الشتري، عبدالعزيز بن ناصر عبدالعزيز (٢٠١٠): واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مجلد (١٣)، العدد (٢٨)، ص ص ١٣-٥٦
٩. الشريف، عباس؛ عبدالله، ايناس (٢٠١٧): القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (٣٢)، العدد (٤)، ص ص ١٣-٤٢
١٠. الشهراني، ندى ظافر (٢٠١٠): تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة- تصور مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.
١١. الضاعن، محمد ابراهيم؛ الفهد، منال صالح (٢٠٢٠): واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٦)، العدد (٤)، أبريل، ص ص ١١٩-١٤٨.
١٢. الأسود، فايز علي؛ ربيع، محمد رجب (٢٠١٧): درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، حوليات أداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، مجلد (٤٥)، ص ص ٢٠٥-٢٢٨
١٣. المطيري، مريم بنت عبدالله (٢٠١٤): واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
١٤. الهور، وفاء جمال أحمد (٢٠١٧): واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
١٥. اليعقوبية، سوسن سعود؛ الغنوصي، سالم سليم محمد، العاني، وجيهه ثابت (٢٠١٥): درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

١٦. حسب الله، سامي محمد(٢٠١٤): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
١٧. جابر عبد الحميد، أحمد خيرى كاظم(٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة، دار النهضة العربية.
١٨. صايمة، سمية(٢٠١٧): درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد(٦)، العدد(٢٠)، ص ص ٢١٣-٢٣١
١٩. عبدالله، ايناس محمد اسماعيل(٢٠١٥): القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٢٠. عساف، محمود؛ الهور، وفاء(٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة، المجلة التربوية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلد(٧)، العدد(٢)، ص ص ٩٤-١١٠
٢١. نجم، عبدالحكيم؛ عبداللطيف، محمد؛ الحديدي، إسلام(٢٠١٦): تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة نينوى بالعراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد(٤٠)، العدد(٢)، ص ص ١٨٣-٢١٣
٢٢. هبية، زكريا محمد زكريا؛ الحربي، خليل بن خلف ضيف الله(٢٠١٨): العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد(٢٦)، العدد (٢)، أبريل، ص ص ٢-٣٠
٢٣. وزارة التربية والتعليم - الأونروا(٢٠١٣): القيادة من أجل المستقبل، عمان: دائرة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية

24. Davison, A. & others(2014): Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities, International Journal of Sustainability in Higher Education, 15(1), p.p 98–110
25. Gallo, M. (2011).Sussion planning for leaders we need. International Journal of Educational Reform.20 (2), 132–152.
26. Gordon, R, D.(2010): Dispersed leadership: "Exploring the impact of antecedent forms of power using a communication framework", Management Communication Quarterly. 24(1) p.p. 260–287
27. Hupila, Hesar(2010): The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach, 103(1):40–52.
28. Jones, S.& Others(2014): Distributed leadership in higher education. Educational Management Administration & Leadership, 42(5), p.p. 603–619
29. John A, Deflaminis, Mustafa Abdul–Jabbar, Eric Yoak(2016): Distributed Leadership in Schools. A Practical Guide for Learning and Improvement, 1st Edition. Routledge.

30. Wallaach, C.(2010): Distributed leadership and decision making in high school conversions ،unpublished doctoral dissertation ،university of Washington, USA.
31. West chaster university Administration and finance Division Distributed leadership ،Available at
32. Woods, P. (2004): Variabilities and Dualities in Distributed Leadership, Educational Management Administration & Leadership, 32(4):439-457