

## القيادة التوزیعیة والمواطنة التنظيمیة لدى أعضاء هیئة التدیس بالجامعات "دراسة تحلیلیة"

إعداد

مایسة إبراهيم علي الزهار

ملخص:

هدف البحث الى دراسة علاقة القيادة التوزیعیة والمواطنة التنظيمیة لدى أعضاء هیئة التدیس بالجامعات , حیث تعتبر القيادة التوزیعیة هی أكثر أنماط القيادة المعاصرة شیوعاً , وتؤسس على مبدأ المشاركة و هذا المبدأ لازم لنجاح الجامعة فی تحقيق أهدافها وأيضاً تفعيل دور أعضاء هیئة التدیس بها , الامر الذي يؤثر بالایجاب على تطوير المواطنة التنظيمیة لهؤلاء الأعضاء , وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لوصف وتحلیل القيادة التوزیعیة والمواطنة التنظيمیة لدى أعضاء هیئة التدیس بالجامعات , وتوصل البحث إلى أن مجالات تطوير المواطنة التنظيمیة تتمثل فی المشاركة الفعالة والانتماء التنظيمي وجودة العمل الجامعي .

الكلمات المفتاحیة

القيادة التوزیعیة – المواطنة التنظيمیة

## **Distributive leadership and organizational citizenship University faculty members "Analytical study**

### **:Abstract**

*The research aims at studying the relationship of distributive leadership and organizational citizenship among faculty members in the universities, where distributive leadership is the most common contemporary leadership styles and is based on the principle of participation and this principle is necessary for the success of the university in achieving its goals and also activating the role of the faculty members, which affects Positively on developing organizational citizenship for these members. The researcher used the descriptive approach to describe and analyze distributive leadership and organizational citizenship among university faculty members.*

*The research concluded that the areas for developing this organizational citizenship are represented in active participation, organizational affiliation, and the quality of university work.*

### **Key words:**

*Distributive leadership -Organizational citizenship*

## القيادة التوزیعیة والمواطنة التنظيمیة لدى أعضاء هیئة التدريس بالجامعات "دراسة تحلیلیة"

إعداد

مایسة إبراهيم علي الزهار

مقدمة :

تعددت الاسماء التي أطلقت على العصر الحالي وكثرت الصفات فمنهم من وصفه بعصر الثورة العلمية والتكنولوجية ,وعصر المعلومات والمعرفة المتسارعة والى اخر هذه الصفات إلا ان هناك اجماعاً على انه عصر النمو السريع في مختلف مجالات الحياة ومنها المجال التعليمي , لذلك أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثماره، من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر استجابة لتحديات العصر السريع ,وقضية تطوير التعليم الجامعي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته:(1)

وهذا يتطلب قيادة مبدعة لتحقيق مستوى عالي من الجودة وتحقيق الأهداف بالجامعات في ظل هذه التحديات , و تؤثر القيادة بشكل ايجابي في العملية الإدارية، فالقيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة إلى التغيير الإيجابي المنشود:(2) ، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الجامعية في التطوير الذي لا يرتبط فقط بالجانب الإداري فحسب , بل يتجاوزه ليشمل الجانب الأكاديمي أيضاً, حيث يجب على القيادات توفير بيئة محفزة على الإبداع , فقد تطورت مهام القائد لتصبح من تطوير للإستراتيجية لتحديد الرؤية .. ومن باني أنظمة الى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والإستعداد له , ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية , ومن مصدر للأوامر الى مشجع ومحفز ,

(١) محمد عبد الرازق إبراهيم، أحمد نصحي أنيس، (٢٠١٢): "تطوير لإدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين , ص ٨٧٦.

(٢) على محمد الغامدي (٢٠١٧) , واقع ممارسة القادة الاكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة , مجلة كلية التربية جامعة الازهر العدد ١٧٠ الجزء الثاني، اكتوبر ٢٠١٦ ص ٦٨٤

كذلك أصبح من أبرز ركائز الأنماط القيادية الناجحة مقدرة القائد على التخطيط الإستراتيجي ، والقدرة على بناء ثقافة في المؤسسة : (3)

وعلى ذلك فإن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفاعلية المؤسسات التربوية (الجامعات ) ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فإن القائمين على تطوير التعليم الجامعي وتحقيق الاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وثم تطوير هذه القيادة بما يؤدي فعالية التعليم والعكس صحيح .

كما أنه في الآونة الأخيرة تعددت أنماط القيادة ومستوياتها مثل القيادة التحويلية و القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية وغيرها من الأنماط القيادية الحديثة ، ومن هذه الأنماط القيادة التوزیعیة التي تعد اتجاهاً ونمطاً جديداً يحتوي على عنصر جديد يتمثل في فهم من الذي يقوم بالقيادة.. وأين.. ومتى.. وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس القائد الأوحده كما أنها تتضمن افتراضيات مختلفة بخصوص الطريقة التي يستخدم بها القادة سلطتهم وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها أتباع القادة، وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم وبالعالَم الخارجي (4)

وتعرف القيادة التوزیعیة بأنها "سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على العاملين فيها، من خلال توضيح الأدوار والهيكَل التّنظيمي فيها، والتي يمكن إدراكها من خلال العلاقات التّنظيمية التي تتضح عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد من إدارة المؤسسة من جهة، وبين المعلمين والطلاب جهة أخرى، كما أنها قدرة القيادة في المؤسسة من التأثير على جهد العاملين بالمؤسسة، و إتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون بما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل (5)

وتُكمن أهمية القيادة التوزیعیة بأنها أكثر أشكال القيادة ملاءمة للإدارة التربوية، لما تحتويه من تعدد في المهمات والأهداف والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون أي تأثير

(3) هالة فوزي محمد عيد (٢٠٢٠) تطوير أداة القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين ، المجلة الدولية للبحوث التربوية والاجتماعية ، مجلد ٣ العدد ١

(4) محمود عيد المجيد عساف، ووفاء الهور (٢٠١٨) " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ٧ ، العدد ٢ ، فلسطين ، ص ٩٥

(5) سوسن بنت سعود العقبوبية وآخرون (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ٤ ، العدد ٣ ، الاردن، ص ٨٢

سلبی فی جوهرة العملیة التزویعیة التی تسعى لتحقیقها، وبذلك تكون هذه القیادة سمة ضروریة یتوجب علی القائد التزویعی التحلی بها وممارستها ممارسة حقیقیة علی أرض الواقع وفی مختلف المستویات الإدراریة، إذ یرتكز مفهوم القیادة التوزیعیة علی مبدأ مشاركة القیادة داخل المؤسسات التزویعیة، لتكون متاحة لجميع العاملین فی هذه المؤسسات، ذلك بسبب حاجتها إلى مثل هذا النوع من القیادة<sup>(٦)</sup>

یتضح مما سبق ان القیادة التوزیعیة تعتبر مدخلا لتطویر الجامعات، وتمكنها للتعامل مع المتغیرات البئیة بل وتفوقها وتمیزها ، ولضمان قدرة الجامعات علی تطبیق القیادة التوزیعیة فأن الحاجة تبرز لتطویر المواطنة التnzیمیة لدى أعضاء هیئة تدريسها علی اعتبار انها تقید فی توطد العلاقات بین الأفراد والرؤساء مما ینعكس ايجابا علی طریقة أدائهم لأعمالهم وهذا بتخصیص وقت أكبر لجدول الأعمال والتخطیط الفعال وحل المشاكل وتحسین زیادة انتاجیة العمل وتعمل علی اشاعة روح الالتزام بین العاملین وتعزيز روح الولاء والانتماء للجامعة .

وتعرف المواطنة التnzیمیة أنها سلوكیات نابعة من داخل أفراد المؤسسة نظراً لإرتباطهم بها، ورغبتهم فی النهوض بمستواها، وأنها سلوكیات ودوافع مساعدة للأفراد وتتصف بأنها مفیدة ولكنها غیر مطلوبة من الناحیة الرسمىة. وبالتالي هی عبارة عن سلوكیات إضافية اختیاریة یقوم بها الفرد من دون إجبار، كما أنها لا ترتبط بنظام الحوافز الرسمىة داخل المؤسسة<sup>(٧)</sup>

أن الجامعات الناجحة تتطلب أعضاء هیئة تدريس یعملون أكثر من المهام المناطة بهم، وأن یقدموا الأداء الأعلى من المتوقع، وخاصة الجامعات المعاصرة التی تعمل فی بیئة متغیرة، وتعتمد فی عملها علی فرق العمل التی تستدعی التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفریق ویعد عضو هیئة التدريس من أهم مدخلات العملیة التnzیمیة، حیث یقوم بالعید من الأدوار الوظيفیة، ومع تعقد المهام الوظيفیة لأعضاء هیئة التدريس، وتلاحق

(٦) محمد عبد الرحمن العبادي (٢٠١٧) "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان، المجلة التربویة ، مجلد ١١، جامعة الشرق الأوسط، الاردن ، ص ٣

(٧) مینة سلیمان شهري(٢٠١٩): سلوك المواطنة التnzیمیة لدى اعضاء هیئة التدريس فی الجامعات الحكومية الجزائریة (من وجهة نظر القادة الاكادیمیین ) ، المجلة الادرنیة فی ادارة الاعمال ، مجلد ١٥ ، العدد ٣ ، الجزائر ص ٣٧٧

الابتكارات و الإبداعات السریعة، وسرعة تطور وسائل الاتصال. تلك التحديات استدعت الحاجة الماسة من الجامعات الى الاهتمام بعضو هیئة التدیس لكونه مورداً بشرياً هاماً، ومخرجاته الاتجاهیة والسلوكیة الطوعیة التي تذهب لأبعد من الدور المطلوب لادائه، اذ أصبح یمثل أثن وأندر الموجودات في بیئة الأعمال، وللحفاظ علی استمراریة التعلیم ونموه یتطلب الدعم المستمر من الجامعة وتبنيها المناخ التنظيمي الايجابي الذي تنعكس نتائجه ايجابياً علی مخرجات الأعضاء وسلوكياتهم الطوعیة، مما يؤثر علی فاعلیة الأداء الإداري والأكاديمي لعضو هیئة التدیس(٨)

وجدير بالذكر أن المواطنة التنظيمیة لها تأثير قوى علی الاستقرار داخل المؤسسة/ الجامعة حيث تؤثر في تشكیل وبنیة البيئة الداخلية للجامعة وتشمل قوة الاستقرار في بقاء التضامن والانتماء بين أعضاء هیئة التدیس بالجامعة والإدارة العليا حيث أنهم جزء لا یتجزء من الجامعة والمواطنة التنظيمیة تدعم وتعزز انتماء أعضاء هیئة التدیس بالجامعة ويشجع الأعضاء علی العمل الجامعي غير رسمي والقيام بأدوار تطوعیة ونتیجة هذا الانتماء الاستقرار الداخلي والخارجي لبيئة الجامعة مما یيسر العمل الإداري للجامعة وتطویريها وتحسين جودة العمل فيها.:(٩)

#### مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعلیم العالی عامة والجامعات خاصة حتى الآن تحديات كبرى أمام مسيرتها التعلیمیة وتحقيق أهدافها ،وتسعی للوصول الى مستوى الاستمراریة علی صعيد الفرد لذا كان التركيز علیه بالدرجة الأولى وعلى سلوكياته التنظيمیة ،وما قد يقدمه من أجل الحفاظ علی عمله وعلى مستواه العالی وما قد یطمح له في المستقبل ،إلا أن الإكتفاء بتحقیق هذه الأهداف فحسب لا یحقق المبتغی الفعلي والحدود الحقیقة للجامعة ،حيث لا یشكل إرتباط أعضاء هیئة التدیس بالجامعة والتزامهم نحوها الهدف الأسمى ،بل الحدود الحقیقیة تسعی وراء سلوكيات تتجاوز الواجبات ومتطلبات الدور الرسمي

<sup>٨</sup> خالد سلیمان احمد مومني(٢٠١٦): مستوى سلوك المواطنة التنظيمیة لدى اعضاء هیئة التدیس في جامعة الملك فیصل , مجلة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربویة والنفسیة – المجلد الخامس – العدد (١٨) , ص ٢٣٠.

(2) Wm. Matthew Bowler 2006: **Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the University Value of Organizational Citizenship Behavior**;p262

لتشمل أداء الأعمال والقیام بالمهام بصورة تطوعية وتدعیمة، فتضم بذلك المبادرة بأداء الأعمال، وتقديم المساعدات من أجل الحفاظ على سیرورة العمل تجنباً للتأخیر أو الوقوع في المشاكل دون أنتظار مقابل مادي من وراء ذلك، وهذا هو الطرح الذي تسارع الجامعات الى تحقیقه داخلها، أي بصورة أخرى دعم ما یسمى المواطنة التنظيمیة، ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أنه إذا كان المواطنة التنظيمیة في غاية الأهمية للمؤسسات بكافة أشكالها، فإن الجامعات بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الأهتمام بهذا السلوك والعمل على تعظیمه، وجعله واقعا ملموسا خاصة عند أعضاء هیئة التدیس من خلال تحفیزهم لإطلاق الطاقات الكامنة لديهم لسد النقص في الموارد المالیة والمادیة من جهة والحفاظ على جودة الخدمة التعلیمیة من جهة أخرى وان أهم ما یعمل على تعزیز المواطنة التنظيمیة هو ضرورة ان تسعى قيادة الجامعات لتوفیر الظروف الملائمة لتعزیز وتطویر المواطنة التنظيمیة من خلال نمط القيادة التوزیعیة لما لها دور كبیر في رفع مستوي المواطنة التنظيمیة لدى العاملين بالجامعة، ومدى انعکاسها الإیجابي على العاملين بهذه الجامعات

ومن الجدير بالذكر ان بعض الدراسات ناقشت قضية المواطنة التنظيمیة لدى أعضاء هیئة التدیس بالجامعات وخلصت إلى عدة نتائج تستجوب دراسة هذه القضية وربطها بالقيادة التوزیعیة، من بین هذه الدراسات

- دراسة نصار، رجاء محمد ( ٢٠١٨ ) :<sup>(١٠)</sup> حيث اظهرت النتائج بضعف في الاستقرار الوظيفي للعاملين بالجامعة و محدودية العدل والانصاف من قبل رؤساء الجامعة و وان العاملون يتصفون بعدم تنفيذ المهام التطوعية الموكلة لهم دون تدمير وان الدرجة الكلية لسلوك المواطنة جاءت متوسطة وتحتاج الى تطوير .
- دراسة إيهاب إبراهيم المدهون (٢٠١٨) :<sup>(١١)</sup> العدالة التنظيمیة كانت محدودیة حيث جاءت بدرجة متوسطة .

(١٠) رجاء محمد نصار، (٢٠١٨)، درجة جودة الحياة الوظيفية في تحسين سلوك المواطنة دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ١٢٢-١٢٥-١٢٧-١٣٦-١٤٢  
 (١١) إيهاب إبراهيم المدهون، (٢٠١٨) العدالة التنظيمیة لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنیة بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، ص ٩٦

- دراسة نسمة عادل الفرا (٢٠١٦):<sup>(١٢)</sup> إلى المشكلات المتعلقة بالمركزية في أداء العمل و بالعدالة والمشاركة الفاعلة ومدى تأثيرها بالمشاركة واتخاذ القرارات كانت محدودة , وقصور في المشاركة وتفويض الصلاحيات .

#### أسئلة البحث :

وبناء على ما سبق فإن أسئلة البحث تتحدد فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة التوزیعیة بالجامعات ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للمواطنة التنظيمية بالجامعات لدى أعضاء هيئة تدريسيها؟
- ٣- ما مجالات تطوير المواطنة التنظيمية لدى أعضاء التدريس بالجامعات على ضوء القيادة التوزیعیة ؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي

- ١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التوزیعیة بالجامعات
- ٢- التعرف على الأسس النظرية للمواطنة التنظيمية بالجامعات
- ٣- التعرف عن مجالات تطوير المواطنة التنظيمية لدة اعضاء هيئة التدريس بالجامعات على ضوء القيادة التوزیعیة

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من الجوانب التالية

- تسلط الضوء على مفهوم المواطنة التنظيمية وإطارها الفكري والفلسفي، حيث أصبحت علماً ممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص.
- تسلط الضوء على مفهوم القيادة التوزیعیة وإطارها الفكري والفلسفي، حيث أصبحت علماً وممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص.

(١٢) نسمة عادل الفرا (٢٠١٣) ، لعدالة التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة رسالة ماجستير فلسطين جامعة الأزهر ص ٧٥



- التعرف على مجالات تطوير المواطنة التّنظیمیة لدى أعضاء هیئة التّدیس بالجامعات على ضوء القيادة التوزیعیة
- محاول الوصول إلى آراء وأفكار جدیدة قد تثری دور القیادات الأكادیمیة بالجامعات فی تطوير المواطنة التّنظیمیة لدى أعضاء هیئة التّدیس بالجامعات.

#### الدراسات السابقة

تمثلت الدراسات السابقة فیمايلي:

\* كريمة میري (٢٠٢١): (١٣)

هدفت الدراسة التعرف على التّحديات التي تواجه مهنة الاستاذ الجامعي في الجزائر وتحول دون تبنيه لسلوك المواطنة التّنظیمیة بشكل اكبر , وكانت عینیة الدراسة مكونة من ٣٨٥ استاذ من مختلف الرتب , واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت أداة الاستبانة توصلت نتائج الدراسة الى عدة نتائج ابرزها: وجود درجة متوسطة لتبني سلوك المواطنة التّنظیمیة لدى الأستاذ الجامعي , أن الثقافة التّنظیمیة داخل المؤسسة الجامعية تعاني من اختلالات تشكل عائقا أما تبني الأستاذ لسلوك المواطنة التّنظیمیة , وجود مستوى مقبول لكل من الرضا الوظيفي والولاء التّنظیمي والنمط القیادي للإدارة الجامعية , أن الأستاذ الجامعي يواجه مجموعة من التّحديات بمستويات متفاوتة تحول دون تبنيه بشكل كامل لسلوك المواطنة التّنظیمیة منها الثقافة التّنظیمیة السائدة والتي لا تبني بعد سلوك المواطنة التّنظیمیة بالشكل المطلوب , ولتطوير السلوك التّنظیمي للأستاذ الجامعي لابد من رفع درجة الولاء التّنظیمي وتحسين النمط القیادي, و تغيير الثقافة التّنظیمیة السائدة

\* حسام محمد عبد الرحمن محمد (٢٠٢١): (١٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع ممارسات القيادة التوزیعیة في المدرسة الثانوي العامة في مصر بغرض التوصل الى واقع ممارسات القيادة التوزیعیة ومتطلبات تطبیقها ومعوقات تطبیقها , وكانت عينة الدراسة (١١٦٣) من معلمي وملعمات المدرسة الثانويّة

(١٣) كريمة میري (٢٠٢١): تحديات تبني سلوك المواطنة في مهنة التّدیس في المؤسسات الجامعية الجزائرية , جامعة الجزائر , مجلة دراسات العدد الاقتصادي , المجلد ١٢, العدد ١.

(١٤) حسام محمد عبد الرحمن محمد (٢٠٢١): تحسين أداء المدرسة الثانويّة العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة, ماجستير الادارة التعليمية والتربية المقارنة , جامعة بني سويف , مجلة كلية التربية , عدد ابريل , الجزء الثاني ٢٠٢١

في مصر واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي , واستخدم الباحث أداة الاستبانة وتوصلت نتائج الدراسة الى عدة نتائج , أبرزها : الإدارة التوزیعیة تمكن المسؤولين من صياغة قوانين ولوائح يمكن ان تسهم في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر , بناء تصور مقترح لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة التوزیعیة

\*محمد ابراهيم الضاعن , منال صالح الفهد (٢٠٢٠) : (١٥)

هدفت الدراسة الى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول القيادة التوزیعیة , وكيفية ممارستها في الجامعة والأثار الملحوظة على عضو هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت , واعتمدا الباحثان المنهج الوصفي التحليلي , حيث كانت عينة الدراسة مكونة من ( ٨٠ ) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت نتائج الدراسة الى عدة نتائج , أبرزها : وجود درجة عالية نحو عبارات الرؤية والرسالة مع فروق معنوية في مستويات الاراء بوزن نسبي ( ٨٠.٤٢ % ) , الحرص على زيادة إقامة اللقاءات والمناسبات بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وتوفير بيئة تحفيزية ومناخ تعاوني والذي يعزز ويرفع من الروح المعنوية والثقة والإنسجام بين بعضهم البعض مما ينعكس بدوره على بيئة المؤسسة.

\* Tapio Juhani Tapio Juhani Lahtero,et.al. ( 2019) : (١٦)

هدفت الدراسة التعرف على وجهات نظر مديري المدارس الشاملة الفنلندية حول القيادة التوزیعیة وقدمت مناقشة حول التدريب على القيادة الذي يتطلبه مديرو المدارس والنظر اليها فيما يتعلق باراء مديري المدارس في فنلندا , كانت عينية الدراسة ( ٧١ ) مدرسة في جميع أنحاء فنلندا وتوصلت نتائج الدراسة الى عدة نتائج , أبرزها : أن مديري المدارس ينظرون الى القيادة التوزیعیة على أنها تفاعل بين المدير والمعلمين ومواقفهم , أن مديري المدارس ممن لديهم دراسات جامعية في القيادة التربوية والادارة يشددون على

(٢) محمد ابراهيم الضاعن , منال صالح الفهد (٢٠٢٠) " واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الاساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس , جامعة أسيوط , كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم , المجلة العلمية لكلية التربية ' المجلد ٣٦ , العدد ٤

(1) Tapio Juhani Lahtero,et.al.2009; views on distributed leadership, Educational Research and ,Finnish principals: **Leadership training and Reviews**, 14,(10),May, (2019)

أن القيادة التوزیعیة ضروریة عصریة وان هناك حاجة متزایدة لاختبار القيادة التربویة من حیث التدریب والاراء بهیاكل القيادة والممارسات فی المدارس

\* صدیق حسنی حسن الشریف (٢٠١٨) : (١٧)

هدفت الدراسة التعرف الی دور مديري المدارس الثانوية الخاصة فی محافظة العاصمة عمان فی تنمية المجتمع المحلي وعلاقتة بسلوك المواطنة التّنظیمیة للمعلمین من وجهة نظرهم , ولتحقیق هدف الدراسة اعتمد الباحث علی المنهج الوصفي الارتباطي , وكانت عينة الدراسة مكونه من ( ٣٤٠ ) معلما ومعلمة فی المدارس الثانوية الخاصة وتوصلت نتائج الدراسة الی عدة نتائج , أبرزها : وجود درجة عالیة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة فی خدمة المجتمع المحلي , ودرجة متوسطة لممارسة سلوك المواطنة , وجود علاقة ارتباطیة ذات دلالة احصائیة بینهما ووجود فروق ذات دلالة احصائیة لدرجة ممارسة مديري المدارس سلوك المواطنة التّنظیمیة تبعا لمتغیر الجنس ولصالح الاناث

\* عبد الحكيم مصطفى رسول (٢٠١٦) : (١٨)

هدف البحث الحالي الی التعرف علی مستوى سلوك المواطنة التّنظیمیة لدى اعضاء الهيئة التدريسیة فی کلیات واقسام التربية الرياضية فی جامعات صلاح الدين و سوران وكویه ولتحقیق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح بوصفه الأسلوب , وقد تكونت عينة الدراسة ( ٨٥ ) تدريسیا و تدريسیة وتوصلت نتائج الدراسة الی عدة نتائج , أبرزها : لا یوجد فروق معنویة فی مستوى سلوك المواطنة التّنظیمیة لدى الكوادر التدريسیة فی كلية التربية الرياضية فی جامعة صلاح الدين و قسما التربية الرياضية فی جامعتي سوران و كویه, یمكن تفعيل وترسیخ سلوكیات المواطنة التّنظیمیة من خلال ممارسة نشاط تطوعي ینهض به التدريسی من غیر مقابل مادي یعود علیه وعلى الجميع بالنعف , قدرة المؤسسات التعلیمیة علی تثبیت السلوكیات الايجابية وتفعيلها

(١٧) صدیق حسنی حسن الشریف (٢٠١٨) "دور مديري المدارس الثانوية الخاصة فی محافظة العاصمة عمان فی تنمية المجتمع المحلي وعلاقتة بسلوك المواطنة التّنظیمیة للمعلمین من وجهة نظرهم , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , عمان , الاردن ,

(١٨) عبد الحكيم مصطفى رسول (٢٠١٦) "مستوى سلوك المواطنة التّنظیمیة لدى اعضاء الهيئة التدريسیة فی کلیات واقسام التربية الرياضية فی جامعات صلاح الدين و سوران وكویه ' مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية' مجلد ٨ العدد ٤٦

## منهج البحث:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي لوصف وتحليل كل من القيادة التوزیعیة والمواطنة التوزیعیة بالجامعات ، وكذلك العلاقة بينهما، بغية الوصول إلى مجالات تطوير المواطنة التوزیعیة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على ضوء القيادة التوزیعیة .

### القسم الأول: طبيعة القيادة التوزیعیة بالجامعات

تؤدي القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في مجال التربية والتعليم ، فهي حلقة الوصل بين المعلمين وبين خطط المؤسسة التعليمية وتصوراتها ، والقوة التي يؤثر فيها القائد في مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم واستنهاض همهم ، وتوفير المناخ المؤسسي المحفز للعمل، القيادة التوزیعیة تملك السلطة المعيارية ، حيث أنها تعكس التغيرات التي تحدث في ممارسة القيادة في المؤسسة التعليمية ، وازدياد التطور الذي ظهر نتيجة التوسع في المهام والمسؤوليات القيادية وهذا يتطلب من القيادة أن تكون موزعة بطريقة هادفة ونشطة داخل المؤسسة التعليمية ، وتتبع أهمية القيادة التوزیعیة من أنها تمتلك سلطة تمثيلية ، وتقديم نماذج بديلة للقيادة والتي أثرت بسبب زيادة الطلبات الخارجية ، وزيادة الضغوط في المؤسسات التعليمية والعديد من المؤسسات قامت بإعادة هيكلة فريق القيادة لديهم ، وإيجاد ادوار جديدة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب ، فحينما يعاد هيكلة المؤسسات التعليمية فإننا نجد أن ممارسة القيادة التوزیعیة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً وعندما ترتبط المؤسسات عامة والجامعات خاصة أيضاً بترتيبات معقدة فسيكون مطلوب قيادة توزیعیة لعبور العديد من الحدود المتنوعة والمشاركة بالأفكار والرؤى (19):

أن القيادة الموزعة تركز على أداء الاعمال بشكل جماعي والديناميكية التي تنتج عن هذا الأداء، و تركز على نتيجة التفاعل بين القادة والأعضاء والحالة من خلال ما يقومون به من أنشطة وما يصاحب هذه الأنشطة من توجيه وإرشاد وتحمل للمسؤولية للأدوار المختلفة المطلوبة من القادة، فالقيادة الموزعة لانصف الأنشطة التي يتم تأديتها فحسب

( Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading? . Educational Management Administration Leadership, 32(1), 11-24

وإنما هی أداة لتحلیل الممارسات القیادیة أيضاً، و أنها تقدم نماذج معینة لممارسة القیادة لتسهل فی تمکین جمیع الأعضاء فی المؤسسة الجامعیة من المشاركة<sup>(20)</sup>

### أولاً : الإطار المفاهیمی للقيادة التوزیعیة

ظهر مفهوم القيادة التوزیعیة فی الخمسینات من القرن الماضي ، تحديداً عام (١٩٥٠) علی ید جب (Gip) وكانت فکرتها تقوم علی ان القيادة وظیفة جماعیة تقوم بها المجموعة ، ثم توالى بعد ذلك البحوث والدراسات التي اوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة التوزیعیة ، ثم انتشر المفهوم فی الوقت الحالي<sup>(21)</sup> تعددت مفاهیم القيادة التوزیعیة وتتنوع طبقاً لخلفية صاحب التعریف، وفیما یأتی عرض لبعض هذه المفاهیم :

تعرف القيادة التوزیعیة بانها :

- قدرة المؤسسة علی ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم فی اتخاذ القرارات، وتشجیعهم علی إبداء الرأی بما یخدم ویفید الجماعة.<sup>(22)</sup>

- شبكة قیادیة تشمل الرئیس والمرووسین ، و تعمل بصورة تفاعلیة حیث یتوزع الأنشطة والمهام وتشجیع ممارستها ، من خلال شبكة موسعة من الأفراد تمثل جهات رسمیة فی المؤسسة أو غیر رسمیة حیث یعمل المدرء، المعلمین ، الإداریون ، الطلبة ، وأولیاء الأمور لحل مشكلات المؤسسة التعلیمیة ، والعمل علی تطویرها ، فالقيادة لا تقتصر علی فرد أو هیكل تنظیمی معین<sup>(23)</sup>

-تقوم علی تكامل الأدوار بین العاملين علی كافة المستویات فی المنظمة ، ویحدث هذا التکامل كنتیجة للمناخ المنضبط السائد فی المؤسسة ، ویعتمد هذا المدخل علی الممارسات التأملیة التي تسمح بالنقد والتغییر والتطویر<sup>(24)</sup>:

<sup>(20)</sup> علی محمد الغامدی (٢٠١٧): واقع ممارسة القادة الأكادیمیین للقيادة الموزعة بجامعة طیبیة، مجلة کلیة التربیة، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثاني)، ص ٦٨٧.

<sup>(21)</sup> علی محمد الغامدی (٢٠١٦) ، مرجع سابق ٢٠١٦ ، ص ٦٨٧

<sup>(22)</sup> أسامة محمدالمصاورة (٢٠١٩) ، درجة ممارسة مديري المدارس الحکومیة فی لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمین ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانیة، المجلد ٣٣ ، العدد ١ ، ص ٧

<sup>(23)</sup> اسمیة مصطفی صایم (٢٠١٧) درجة ممارسة المدبرین للقيادة الموزعة فی المدارس الثانویة بمحافظات غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربویة والنفسیة – المجلد السادس – العدد ٢٠ تشرين الأول ٢٠١٧ ، ص ٢١٦

<sup>(24)</sup> علی محمد الغامدی (٢٠١٦) مرجع سابق ، ص ٦٨٠

رغم الاختلاف في مفردات التعريفات السابقة لمفهوم القيادة التوزیعیة إلا أنها اشترکت في عدد من العناصر ويمكن إبرازها فيما يلي:

١- القيادة التوزیعیة نشاط جماعي، يشترك فيه أعضاء المجتمع الجامعي حسب الخبرات المتنوعة.

٢- المشاركة الجماعية في إصدار وتنفيذ القرارات، على اعتبار أنها نشاطاً جماعياً.

٣- وجود أكثر من قائد في المجتمع الجامعي .

٤- اعتبار رئيس الجامعة قائد قادة المجتمع الجامعي

٥- تنمية روح الجماعة والفريق ودعم الديمقراطية.

٦- الاعتماد على المهام المتنوعة والمكاملة بعضها لبعض من أجل إتمام المهام التنظيمية.

٧- القيادة التوزیعیة نمط قيادي مستهدف للجامعات، حيث توفر إطاراً فاعلاً لممارسة القيادة في تلك الجامعة ، حيث يؤسس على المشاركة الواسعة لأعضائها.

### ثانياً: مبادئ القيادة التوزیعیة

القيادة التوزیعیة ليست مجرد تفويض ومنح صلاحيات للأفراد في الجامعة، بل إنها تمثل لجميع الأفراد في الجامعة حيث يتعاونون في قيادتها وتحقيق رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها ، والحقيقة أن فكرة توزيع القيادة في الجامعة تقوم على عدد من المبادئ، تتمثل في:

١- أن أعضاء هيئة التدريس لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة والتي لها تأثير على عملهم كعضو هيئة تدريس وأن يتم تمكينهم من التعاون على توفير جامعة متميزة. لما كان الاعضاء يهبون حياتهم العملية للجامعة لذا فمن حقهم أن يتمتعوا بشعور الزمالة الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كثب مع زملائهم في العمل.

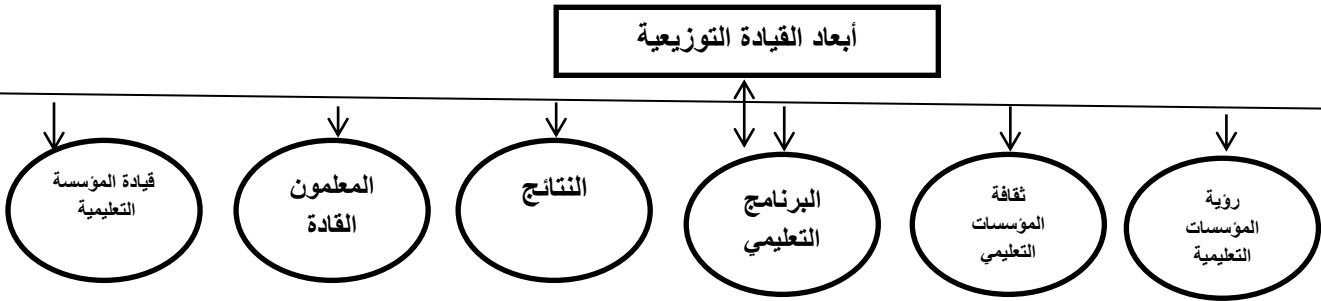
٢- أن لأعضاء هيئة التدريس الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية، فالمشاركة في القيادة تمنح المعلمين الفرصة للتعلم العرضي في مكان العمل وذلك من خلال قيامهم بالعمل

٣- إن علاقات العمل القائمة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تؤدي دوراً رمزياً في تعزيز النمو الاجتماعي للطلبة فأعضاء هيئة التدريس يجب أن يكونوا قدوة لطلابهم وعليهم أن يظهروا من خلال علاقات العمل بينهم نفس أنماط لطلبة السلوك التعاوني التي يرغبون في غرسها في نفوسهم<sup>(٢٥)</sup>

٤- إن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المؤسسي سوف تتمكن ، فمن خلال توزيع المهام فرد من عمل أكثر فعالية من قيام المدير بالقيادة علي العاملين يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين ،وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل وتضافر الجهود يؤدي إلى إنجاز الكثير من الأعمال<sup>(٢٦)</sup>

### ثالثاً: أبعاد القيادة التوزيعية

تناولت الأدبيات هذه الأبعاد مصنفة إلى سبعة أبعاد للقيادة التوزيعية على مستوى المؤسسة التعليمية ، وبطبيعة الحال تنطبق على الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية ، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:



### شكل رقم (١)

### يوضح أبعاد القيادة التوزيعية

وتفصيلاً يمكن تناول الأبعاد على النحو التالي

(٢٥) محمود عبد المجيد عساف و وفاء الهور (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد ٧ والعدد ٢ ، ص ٩٧

(٢٦) محمود عبد المحمد عساف و وفاء الهور (٢٠١٨) مرجع سابق، ص ٩٧

١- **تنظیم المؤسسة التعلیمیة** : یتعلق هذا البعد بالهیكل الرسمى للمؤسسة الذی یتیح للمعلمین التعاون سویا وبمشاركة إدارة المؤسسة التعلیمیة فی وضع الإستراتیجیات التعلیمیة ((٢٧)

٢- **رؤیة المؤسسة التعلیمیة**: یتعلق هذا البعد بالرؤی والمعتقدات الجماعیة لفریق العمل فی المؤسسة , ویقوم المعلمون بصیاغة رؤیة المؤسسة ورسالتها وأهدافها التعلیمیة

٣- **ثقافة المؤسسة التعلیمیة**: یتعلق هذا البعد بالمبادئ التی تحدد مناخ العمل فی المؤسسة كتشجیع إدارة لمؤسسة التعلیمیة للقیام بالادوار القیادیة والتعاون فی حل المشكلات مما یجعلهم یشعرون بالاحترام من نظرائهم والعمالین فی المؤسسة التعلیمیة

٤- **البرنامج التعلیمی**: یتعلق هذا البعد بقدرة جمیع العاملین فی المؤسسة علی تطویر وتحسین العملیات التعلیمیة اعتمادا علی البیانات التی یتم تحلیلها من جانب مدیر المؤسسة التعلیمیة والمعلمین

٥- **النتائج** : یتعلق هذا البعد بقدرة الأدوات التی یتستخدمها مدیر المؤسسة والمعلم مثل تقییم المنطقة التعلیمیة وتقییم المعلم واعمال الطلبة , وخطط الدروس وذلك لتقییم البرنامج التعلیمی , فضلا عن استخدام التغذية العکسیة من أداة التقییم لتحسین عملیات التدیس , ویتطلب الامر ان یتوفر لدى المؤسسة مخرجات البرنامج التعلیمی

٦- **المعلمون القادة**: یتعلق هذا البعد بالفرص المتاحة امام المعلمین مع زملائهم فی المؤسسة التعلیمیة للقیام بادوار قیادیة سواء اقتران ذلك او لم یقترن بالقاب قیادیة بغرض التاثیر فی تحسین العملیة التعلیمیة وتحسین نتائج الطلبة وذلك من خلال مناقشة الإستراتیجیات التعلیمیة ومساعدة بعضهم لبعض لحل المشكلات المطروح

(٢٧) رجب احمد عطالله (٢٠٢٠) القيادة التوزیعیة للمدرسة فی كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانیة الافادة منها فی مصر جامعة سه هاج . المحلة التربویة . العدد ٧٧ ص ١٩٧



## ٧- قيادة المؤسسة التعليمية: یتعلق هذا البعد بضرورة مشاركة مدير المؤسسة

المعلمین فی اجتماعاتهم لتحسین التحصیل العلمی للطلبة<sup>(٢٨)</sup>:

### رابعاً: مجالات القيادة التوزیعیة

ینظر للقيادة التوزیعیة علی أنها أسلوب حدیث فی الأدب التربوی والإداری، وبهذا تعد نمطاً جدیداً للقيادة ینطوی علی توزیع المهام وإشراك العاملین فی إدارة المؤسسة التعليمية. لذلك تعدد الباحثون الذین صنفوا مجالات القيادة التوزیعیة كل بحسب وجهة نظره المبنیة علی النظریات التي تناولت القيادة، ومن أبرز مجالات القيادة التوزیعیة ما یأتي :

١- **الرؤية والرسالة و الأهداف Mission, Vision, and Goals** المعتقدات الجماعیة و العاملین فی المؤسسة . حیث یمتلك المعلمون مدخلات فی رؤية المؤسسة و رسالتها وأهدافها التعليمية، یمكن للمعلمین توضیح رؤية المؤسسة بما یتماشى أهداف المؤسسة مع أهداف المنطقة<sup>(٢٩)</sup>

٢- **المسؤولیة المشتركة: Shared Responsibility** وتشیر المسؤولیة المشتركة إلى استئثار المعلمین ذوی المهارات العالیة والكفاءة فی مختلف المناصب القیادیة داخل المؤسسة ، ویؤكد المور (Elmore) ان نجاح القيادة التوزیعیة یمكن فی التبعية المشتركة وتبادل الأدوار الفریدیة فی المؤسسة كتوضیح للمسؤولیات وان فكرة تخصصات مختلفة ، ولهم كفاءات خاصة ترتبط بمیولهم ومصالحهم ، واستعداداتهم ، والمعرفة المسبقة والمهارات والأدوار المتخصصة لهم ، وان الأدوار تتكامل معا لتحقق أهداف المؤسسة<sup>(٣٠)</sup>

٣- **الممارسات القیادیة : Leadership Practices** تعنی تلك الممارسات التي یقوم بها المدير ومعلمو المؤسسة التعليمية بشكل منظم وابتیاجیة عالیة، بحیث یحتاج المعلمون التوجیه والإرشاد من قبل مدير المؤسسة، فضلاً عن تمكینهم، ودعمهم، وتنسيق عملهم. فالقيادة التوزیعیة لا تعنی عدم وجود مساءلة إداریة علی القائد، بل تعنی وجود

(٢٨) رجب احمد عطالله (٢٠٢٠)، مرجع سابق ، ص ١٩٧

(٢٩) سمیة مصطفی صایمة (٢٠١٧) ، مرجع سابق - ٢٠ ، ص ١٠

(3) Elmore ,R.(2000): **Building a new Structure for school Leadership Washington, DC: The Albert shanker Institute**

تعزيز للمهارات، والمعرفة لدى المعلمين في المؤسسة:<sup>(٣١)</sup> وأضافت "اليقوبية وآخرون" (٢٠١٤م، ) فقد أضافت مجال جديد هو التطوير المهني للمعلمين وهم أربعة مجالات أخرى وهي: تفويض الصلاحيات ،وصنع القرارات ،والأنشطة المدرسية ،والشراكة المجتمعية:<sup>(٣٢)</sup>

٤- **تطور المنظمة وتقدمها:** مرهون بقيام القائد بتوزيع المسؤوليات، وإن التواصل الجيد مع الأعضاء وقائدهم، يعمل على تعزيز تطوير المسؤولية المشتركة بين القادة والأعضاء في المؤسسة، وإن تقدم المؤسسة قائم على مدى قيام الأعضاء بمسؤولياتهم بشكل تعاوني:<sup>(33)</sup>

بناءً على ما سبق يمكن القول إن منطلقات القيادة التوزيعة تتمثل في حق المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة، من خلال التمتع بشعور الزمالة، وكذلك حق الأفراد في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم، وإظهار أنماط السلوك التعاوني من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، على اعتبار أن إسهام كل عضو في المؤسسة بإنجاز المهام يؤدي إلي شعورهم بالالتزام المتبادل وتضافر الجهود لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تمهيدا لتوريث القيادة

**القسم الثاني: طبيعة المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات:**

تأتي أهمية المواطنة التنظيمية ، نتيجة لعدد من المبررات والفوائد التي تؤكد ضرورة توافرها وتعميق وجودها في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص ، المواطنة التنظيمية تساهم في بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي ، تسوده علاقات التعاون والمشاركة والتشجيع والابداع والتميز ، والمساعدة في تحسين الاتصالات ، وقدرتها على المنافسة ، وحمايتها من الاخطار:<sup>(34)</sup>

(٣١) سمية مصطفى صابمة(٢٠١٧) ، مرجع سابق ،ص ١٠  
(٣٢) سوسن بنت سعود اليقوبية وآخرون (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية،**المجلة الدولية المتخصصة** ، مجلد٤ ، العدد ٣ ، ص٨٤

(33) (على محمد الغامدي(٢٠١٧)مرجع سابق، ص ٦٩٠  
(34) محمد نوح ، هوزان بنت محمد عبد الوهاب (٢٠١٢) :سلوك المواطنة التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٣٢) ٢١٧-٢٣٦

وتساعد فی تحسن الاداء الكلی للجامعة عن طریق إدارة العلاقات التبادلیة (التفاعل) بین أعضاء هیئة التدیس والإدارات المختلفة , مما یسهم فی زیادة حجم المخرجات الكلیة المنجزة , و فی تحسین قدرات ومهارات المدییین وزملاء العمل , من خلال تخصیص وقت أكبر للتخطیط الفاعل , وجدولة الأعمال , وحل المشكلات, المساهمة فی تقلیل مقاومة التعلیر , مما یساعد علی سرعة التکیف مع التطورات المحیطة بالجامعة , و تخفیض مستوى حاجة الجامعة الی تخصیص الموارد النادرة لبعض المهمات , والمحافظة علی وحدة الجامعة وتماسكها , والإستفادة من هذه الموارد لزیادة الأنتاجیة الكلیة لها , وتحقیقها لأهدافها(٣٥)

إذا كان سلوك المواطنة التّنظیمیة فی غایة الأهمیة للمؤسسات المختلفة فإن المؤسسات التعلیمیة كالجامعات بشكل خاص بحاجة ماسة إلی العمل بهذا السلوك, وجعله واقعا ملموسا حیث انتشر سلوكیات المواطنة التّنظیمیة تتعدى فائدتها للفرد نفسه لتقید منها المؤسسة ككل , فهي تقید القيادة الجامعیة وأعضاء هیئة التدیس إنتشارا داخل السیاق الجامعی بین قادة الإدارة الجامعیة علی إختلاف درجاتهم الوظيفیة , یؤدي بالضرورة الی إنتشار بین أعضاء المجتمع الجامعی من إداریین وأعضاء هیئة تدیس وهذا بدوره ینعكس علی أداء الجامعة ككل.

### أولاً: الإطار المفاهیمی للمواطنة التّنظیمیة

لقد بدأ الاهتمام العلمی بمفهوم سلوك المواطنة التّنظیمیة فی الثلاثینیات من القرن الماضي من قبل وهو ما أطلق علیة الباحثون مؤخرًا بمصطلح سلوك المواطنة التّنظیمیة. و قد استحوذ موضوع المواطنة التّنظیمیة عناية الكثير من الباحثین منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر, وان الأفكار الأولى لمفهوم سلوك المواطنة ضمن السیاقات التّنظیمیة أكدت علی العلاقات التعاونیة والتفاعل الأجتماعی ما بین الأفراد والتي لا ترتبط رسمیا بنظم الحوافز الرسمیة لإنجاز الأهداف التّنظیمیة:(٣٦)

وعرفت المواطنة التّنظیمیة بانها :

<sup>٣٥</sup> ریم بنت عبد الرحمن بن جابر(٢٠١٦): سلوك المواطنة التّنظیمیة بالادارة العامة , المجلة العلمیة لکلیة التربیة , جامعة اسیوط , المجلد ٣٢ – العدد الثالث, ص ٤٢٧ .

"(3) -Gadot, Eran," (2007)Education System: A Scale Reconstruction and Validation", **Educational Administration) Group-Level Organizational Citizenship: 462-493 Vigoda**

- السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة والهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها و كفاءتها (٣٧)
  - " الحالة التي يتصف فيها الموظفون بالسلوك المتقاني في العمل ، الذي يساعد على تقدم المؤسسة ، عبر محاولات جديدة وجدية ، من دون أن يطلب منهم ذلك ، وهي النظرة الواسعة للمساهمات التي يقدمها الموظفون ، والتي تزيد من فاعلية المؤسسة ، علاوة على تلك الإيماوات الإيجابية التي يبديها الموظفون ، وهي غير مفروضة بقوة القانون ، ولا يوجد أي مردودات محددة للتعويض عنها(٣٨)
  - مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمؤسسة:(٣٩)
  - السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة والهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها و كفاءتها (٤٠)
- رغم الاختلاف بين التعريفات السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنها اشتركت في عدد من العناصر ويمكن إبرازها فيما يلي:
- هو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل الجامعة التي تزيد من فاعلية المؤسسة مع الاعضاء ، ويعزز من أداء العمل الجامعي ، وبالتالي زيادة فاعليتها وتطويرها .
  - هو سلوك طوعي وغير مفروض بالقوة أو الإكراه ، دون التذمر أو الرفض أو ما شابه ذلك، والقدرة على الحفاظ على الموقف الإيجابي حتى عندما تسير الأمور عكس رغباته ومقترحاته.

(٢) سلامة عبدالله الطعماسة ، عبد الحفيظ علي حسب الله: (٢٠١٥) أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات ( QLZ ) في الاردن جامعة السودان للعلوم التكنولوجية – كلية الدراسات التجارية ، *مجلة العلوم الاقتصادية* المجلد ١٦ ، العدد ٢ ص ٢٠

(٣) علي حسون الطائي ، والنقار ، عبد الله حكمت ( ٢٠١٢ ) تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمي – دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية ، *كلية العلوم التربوية* ، جامعة مؤتة الكرك (٦) : ٧٧٥\_٧٩٤

(4) Kidwell , et al (1997). "cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals *journal of management* , 23

(٤٠) سلامة عبدالله الطعماسة ، عبد الحفيظ علي حسب الله: (٢٠١٥) مرجع سابق، ص ٢٠

### ثانیاً: أهداف المواطنة التنظيمیة

من أهداف المواطنة التنظيمیة أن لها تأثير قوى علی الأستقرار داخل المؤسسة حیث تؤثر فی تشکیل وبنیة البیئة الداخلية للجامعة وتشمل قوة الأستقرار فی بقاء التضامن والانتماء بین العاملين بالمؤسسة والإدارة العلیا حیث أنهم جزء لا یتجزء من المؤسسة والمواطنة التنظيمیة تدعم وتعزز انتماء العاملين بالمؤسسة ویشجع العاملين علی العمل الجامعی غیر الرسمي والقیام بأدوار تطوعیة ونتیجة هذا الانتماء الأستقرار الداخلي والخارجی لبیئة المؤسسة مما یبسر العمل الإداری للمؤسسة وتطویرها وتحسین جودة العمل فیها. (٤١)

و من أهداف سلوك المواطنة بصفه عامة؛ أن سلوك المواطنة التنظيمیة یهتم بتنمیة مهارات الأفراد .

ولقد أشارت بعض الأدبیات إلی أهداف أخرى لسلوك المواطنة التنظيمیة ، منها : (٤٢)

١- تفسیر السلوك التنظيمی: عندما نسعی للإجابة علی السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطریقة معینة؟ فنحن ندخل فی مجال هدف التفسیر للسلوك الأنسانی، وقد یكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمیة من وجهة نظر الإدارة، لأنه یتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فان فهم أي ظاهرة یتبدأ بمحاولة التفسیر، ثم استخدام هذا الفهم لتحید سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوی القیمة العالیة بالنسبة للمؤسسة طلب إستقالة جماعیة، فإن الإدارة بالطبع تسعی لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه فی المستقبل، فالأفراد قد یتركون العمل لأسباب عدیده، ولكن عندما یفسر معدل ترك العمل العالی كنتیجة لانخفاض الأجر، أو الروتین فی العمل، فإن القیادة غالباً ما یتطیعوا إتخاذ الإجراءات الصحیحة المناسبة فی المستقبل .

(1) Wm. Matthew Bowler 2006: **Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the University Value of Organizational Citizenship Behavior**; p262

(٤٢) خالد سلیمان احمد مؤمن: (٢٠١٧) مرجع سابق، ص ٢٣١-٢٣١

٢- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النتائج المترتبة على تصرف معين، و اعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي، يمكن للقائد أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للقائد من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ القائد قراراته بطريقة صحيحة.

٣- سيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم واصعب الأهداف، فعندما تفكر القيادة كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا القائد يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر القياديين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام .

ويتضح مما سبق ان أهداف المواطنة التنظيمية تفيد القيادة الجامعية بالتعرف على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس حيث يتحدد من خلالها التنبؤ والتفسير الناتجة عن تصرفاتهم واستجاباتهم وبالتالي توضح الرؤية للقيادة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس واتخاذ القرارات المناسبة و كيفية الوصول لأفضل أداء لديهم من خلال التحكم بسلوكهم وتحقيق الأهداف المرجوه والكفاءة العالية .

### ثالثاً: أبعاد المواطنة التنظيمية

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد اساسية وهذا ما يعرف في الادبيات بالنموذج خماسي الابعاد وهي :

١- الإيثار : **Altruism** وهو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المؤسسة الرؤساء والزلاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة المستفيدين من المؤسسة .

٢- الكياسة اللطف واللياقة : **Courtesy** وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا

السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المؤسسة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية.

٣- **الضمير الحي: Compliance** وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المؤسسة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المؤسسة.

٤- **الروح الرياضية: Sportsmanshi** وتشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين

٥- **السلوك الحضاري Civic Virtue** ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والإطلاع على النشرات التي تصدرها المؤسسة:<sup>(43)</sup>

ويفهم مما سبق ان المواطنة التنظيمية تعمل على تحسين وزيادة انتاجية العمل كما ونوعا باعتباره مصدراً مجانياً لها. يعمل على اشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل و سيادة الثقة والعدالة التنظيمية وبالتالي التقليل من مستوى التسرب الوظيفي , كما تساعد في تطوير الخصائص الشخصية للعاملين وعلى تنسيق النشاطات داخل وخارج جماعات العمل و تخفيف حاجة المؤسسة إلى تخصيص موارد , إضافة من خلال المحافظة على الموارد البشرية الموجودة , واطلاق الطاقات الكامنة فيها والتي يمكن استخدامها لأكثر من غرض واحد , كما توطن العلاقات بين الأفراد والقيادة مما ينعكس ايجابا على طريقة أدائهم لأعمالهم وهذا بتخصيص وقت أكبر لجدول الأعمال والتخطيط الفعال وحل المشاكل , يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء للمؤسسة وكذا تحسين الإتصالات التنظيمية وتنمية علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع

<sup>43</sup> ( ) محمد عبد الحميد الطبولي د. رمضان سعد كريم د. ابتسام على حمزة العبار (٢٠١٥) الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ,كلية الآداب - جامعة بنغازي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. **مجلة نقد و تنوير -** مجلد ٨ العدد الثاني - سبتمبر /أكتوبر /نوفمبر - خريف (٢٠١٥)

الإبداع والتمیز بین الموظفين والرؤساء ما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي ايجابي و تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي. وهذا ما أكدته دراسة عبد الحكيم مصطفى رسول (٢٠١٦). حيث أكد على انه يمكن تفعيل وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ممارسة نشاط تطوعي ينهض به التدريسي من غير مقابل مادي يعود عليه وعلى الجميع بالنفع و قدرة المؤسسات التعليمية على تثبيت السلوكيات الايجابية وتفعيلها.

**القسم الثالث : مجالات تطوير المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات**

في ضوء الدراسة التحليلية سالفة الذكر للقيادة التوزیعیة والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أجل تفعيل العلاقة بينهما ، أمكن التوصل إلي أن مجالات تطوير المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على ضوء القيادة التوزیعیة هي على النحو التالي :

#### **أولاً :المشاركة الفعالة:Active participation**

تعتبر المشاركة الفعالة ركناً أصيلاً من الأركان الداعمة لإنجاح القيادات الجامعية وتتطوي المشاركة الفعالة على بعدين اساسيين اولهما : البعد الانساني المتمثل في إقرار مبدأ إستقلال الجامعة ، والاستثمار الأفضل لمواردها البشرية ، وثانيهما البعد الاقتصادي ، المتمثل في الاستثمار الأفضل لمواردها المعرفية والأنتاجية والخدمية .

لذلك تعددت مجالات المشاركة الفعالة بالجامعات ، ومنها

١- - مجال التخطيط الاستراتيجي للجامعة :يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في الجامعة من تحديد البرامج والتنظيم الإداري للجامعة وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين في اتخاذ القرارات والأهداف التي تحقق رؤية ورسالة الجامعة.

٢- مجال تطوير الطلاب :يتعلق هذا الجانب من عضو هيئة التدريس بمشاركة الطلاب موضوعات المقررات الدراسية وعرضها بطريقة صحيحة ومنطقية ويراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويوفر المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية والذي يتضمن التوجيه، والأرشاد والعلاقات الأنسانية واستخدام وسائل تعليمية متنوعة ، ويربط بين الجوانب التطبيقية والنظرية ويلتزم بالمناقشة والحوار ويتقبل



الأراء العلمیة الأخرى ، ویثیر حماس الطلاب المناقشة باستخدام اسالیب متنوعه فی التدریس التي تركز علی التعلیم الذاتي والتفکیر الإبداعی والتحلیلی

٣- **مجال تخطيط المناهج وتطويرها** : یتعلق بوضع البرامج والمناهج المتطورة التي تهدف الی تحقیق مخرجات التعلیم المطلوبة وتوثق العلاقة بینه وبين المجتمع المحلی فی تطوير برامج التنمية الوطنیة ، والإسهام فی البحث العلمی من أجل رؤیة علمیة لحل مشكلات التنمية البشریة مما یسهم فی تنمية المجتمع .

٤- **مجال المجتمع المحلي** : یتقع علی عاتق عضو هیئة التدریس ربط الجامعة بالمجتمع والتخطيط بما یسهم و یساعد علی الأنفتاح علی المجتمع والتفاعل معه ، والعمل علی تنمية وحل مشكلاته ، وحسن استخدام موارده ، فهم یعملون علی تثقیف أفراد المجتمع المحیط بهم سواء علی المستوى المحلی او القومي ، وذلك من خلال كتبهم التي ینجزونها او بحوثهم التي توزع علی الهیئات العلمیة ، وأیضا من خلال الأذاعة والتلفزیون .

#### وتتمثل اجراءات تحقیق المشاركة الفعالة

- ١- تخلی قیادات الجامعیة عن الأسالیب الأوتوقراطية التقلیدیة فی الإدارة وتبني الأسالیب الیدمقراطية قائمة علی المشاركة والحوار
- ٢- توسیع دائرة المشاركة فی القيادة من خلال تشجیع أعضاء هیئة التدریس الذین لم یکن لهم أدوار قیادیة رسمیة فی الجامعة علی القیام بمبادرات قیادیة تطوعیة
- ٣- التوسع فی استخدام التفویض الإداری الرسمى كوسیلة لتعزیز مبدأ المشاركة وتكوين كوادر قیادیة إضافية تمثل رصیداً إدارياً ویمكن الإستعانة به وقت الحاجة
- ٤- تفعيل دور مجالس الامناء ومجالس الأقسام والهیاكل الأخری لصنع القرار فی تمکین أكبر عدد ممكن من أعضاء الجامعة من المشاركة فی صناعة القرارات المهمة .

٥- تشجیع تشکیل فرق أعضاء هیئة التدریس ومجموعات العمل واللجان للاضطلاع بمهام قیادة مختلفة حسب حاجة الجامعة

٦- منح أعضائها صلاحيات تتناسب مع حجم المسؤولیات الملقاة علی عاقتهم

٧- توضیح حدود المسؤولیات والأدوار والأنتفاق علی قواعد المحاسبة منذ البدایة لتجنب حدوث الصراع<sup>(٤٤)</sup>:

٨- منح أعضاء هیئة التدریس الأستقلال الذاتی

٩- تشجیع القدرات الفردیة والجماعیة للأعضاء لإنجاز مهماتهم

١٠- التوجیه والتحفیز والدعم للأخرین لإنجاز المهام الموكلة لهم

١١- ایجاد بیئة عمل محفزة بناء الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بین القيادة وأعضاء هیئة التدریس , ومن ثم الإسهام وتمکین قادة الصف الثانی لقيادة المؤسسات التربویة مستقبلا

١٢- تعزيز الفاعلیة التنظيمیة من خلال المشاركة فی صنع القرار من قبل المستویات التنظيمیة المختلفة والإسهام فی حل المشكلات بروح الفريق الواحد

١٣- زیادة الاهتمام بالعلاقات الانسانیة، وإعطاء القیمة الانسانیة والعملیة والعلمیة لأعضاء هیئة التدریس

١٤- تنمية اسالیب الحوار , والمساعدة فی تحفیز أعضاء هیئة التدریس

### ثانیاً: الانتماء التنظيمی: Organizational Affiliation:

إسنتطب مصطلح الانتماء التنظيمی اهتمامات علماء الإدارة وعلماء علم النفس وكذلك القادة فی مختلف المؤسسات ومن بینها الجامعات , لكونه من السلوكیات المرغوبة والتي تسعى الجامعات الی تعزيزها دوماً لدى أعضاء هیئة التدریس .

وتتمثل أبرز أبعاد الانتماء التنظيمی فیما یلی

١- الهوية: يسعى الانتماء الی توطید الهوية، وهي فی المقابل دلیل علی وجوده. ومن ثم تبیرر سلوكیات أعضاء هیئة التدریس كمؤشرات للتعبیر عن الهوية، وبالتالي الانتماء.

٢- الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائیة علی الميل نحو الجماعیة، ويعبر عنها بتوحد أعضاء هیئة التدریس مع الهدف العام للجماعة التي ینتمون إليها، وتؤكد الجماعة علی كل من التعاون، والتكافل، والتماسك، والرغبة الوجدانیة فی

(١) احمد عبد الفتاح , وحید شاه حماد ( ٢٠١١ ) القيادة الموزعة , أسسها ومتطلباتها فی مدارس التعلیم العام بمصر, دراسة تحلیلیة . مجلة كلیة التربية - جامعة بور سعید العدد ١٠ ص ٤٨٩

المشاعر الدافئة للتوحد. وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والأجتماعیة، وجمیعها تسددهم فی تقویة الانتماء التنظيمی للجامعة من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحمیم للتأکید علی التفاعل المتبادل.

٣- الولاء: یعد الولاء جوهر الالتزام، ویدعم الهوية الذاتیة، ویقوی الجماعة، ویرکز علی المسیرة، ویدعو إلى تأیید عضو هیئة التدیس لجامعته و لجماعته، ویشير إلى مدى الانتماء إليها. كما أنه الأساس القوی الذی یدعم الهوية، إلا أنه فی اللحظة نفسها یعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الحماية الكلية

وتتبع أهمية المواطنة التنظيمیة من نتائج والأثار الايجابية التي یمكن تحققها للجامعة من تعزيز روح الولاء والانتماء للجامعة وتنمية علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتمیز بین الأعضاء والقيادة الجامعیة مما یؤدي إلى مناخ تنظيمی ايجابي. وتتحدد اجراءات تنمية الانتماء التنظيمی فیما يلي :

- ١- سرعة اتخاذ القرارات والحد من الصدام بین المستويات الإدارية المختلفة
- ٢- تحقيق مبدأ العدالة ومكافأة كل عضو هیئة تدیس حسب إنجازہ
- ٣- الابتعاد عن المركزية والتفرد باتخاذ القرارات مما یحقق الانسجام فی جو تسوده العلاقات الانسانیة بین أعضاء هیئة التدیس والقيادة الجامعیة
- ٤- الرغبة فی المحافظة علی العلاقات التنظيمیة الجیدة
- ٥- توفر اجور ومكافآت اضافیة عالیة تعنی أن الجامعة تضع قيمة عالیة لأعضائها الامر الذی قد یقابل بمستويات أعلى من الانتماء
- ٦- إعطاء القائد لمن فوضهم شیئا من سلطة القرار مع حرية التصرف فیما فوضهم به فی حدود مسؤولیاته یحدث الثقة بین القائد ومرؤوسیه
- ٧- تمكين أعضاء هیئة التدیس من تحقيق ما یتوقعونه مع مدیرهم باعتباره مساعدا لهم فی التقدم نحو تحقيق هدفهم
- ٨- تعزيز روح الولاء والانتماء للجامعة
- ٩- تنمية علاقات التعاون والمشاركة
- ١٠- تشجيع الإبداع بین أعضاء هیئة التدیس

### ثالثاً: جودة العمل الجامعي : Quality of university work

من اجل الوصول الى تعليم جامعي متطور ومتميز يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إداري شامل يهتم بجميع جوانب العملية لتعليمية, وإعادة الهيكل التنظيمي المرن الذي يتناسب مع التغيير المتجدد في العملية التعليمية , و توظيف كل الجهود بمشاركة أعضاء هيئة التدريس وترابط وثيق بين عناصر النظام العملية التعليمية بشكل متكامل كوسائل المناهج والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الامكان وغيرها من عناصر , بهدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العملية التعليمية .

وحقيقة الأمر أن جودة العمل الجامعي ذات أبعاد متعددة منها :

١- الكفاءة (الجدارة) : هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى الجامعة التي توفر

طرح وتقديم خدماتها له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن الجامعات الأخرى في التعليم. ولضمان جودة العمل الجامعي وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلاً عالياً يتيح إعداد الكوادر البشرية إعداداً جيداً، ويمتلك المعرفة، وأن يمتلك الكادر التدريسي مهارات التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية .

٢- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة : تطوير الهيكل الإداري للنظام الجامعي

بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات

٣- الاعتمادية : ينبغي أن تقدم الجامعة صورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية

على هذه الخدمات. إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات.

٤- المجاملة (التعامل) : ينبغي أن يسود في المؤسسة الجامعية جو من الاحترام

المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للتدريسي والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته

٥- الاستجابة: إن هذا البعد يركّز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات

في بيئة الجامعية , وهذا يتطلب من المؤسسة الجامعية امتلاك المرونة الكافية

للاستجابة لهذه التغيرات، كانت بيئة خارجية مثل احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي او البيئة التعليمية الداخلية للجامعة .

٦- فهم المستفيدين: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل .

٧- الأمان: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة الجامعية التي توفر له درجة أفضل للخدمة الجامعية

٨- المصداقية: إن مصداقية المؤسسة الجامعية هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بمصداقية المؤسسة الجامعية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل واثناء التحاقه بها .

٩- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وهي قدراته ومستواها، الأرتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والأنفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية وتنمية قدراتها على الاستخدام الأمثل لمواردها .

١٠- تفويض الصلاحيات تشجيع العمل الجماعي بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات

١١- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة: من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة

الجامعية إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال الموقع المناسب للجامعة بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة .

وتتمثل اجراءات تحقيق جودة العمل الجامعي فيما يلي :

١- تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية

٢- المعاونة في تشخيص المشكلات الأكاديمية والإدارية وغيرها .

- ٣- وضع قواعد جدیدة للعمل تیسر وتدعم علی الابتكار والتجديد.
  - ٤- استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة فی عملیاته وبرامجه المختلفة
  - ٥- الأهتمام بالنشاط التعلیمی والتعلم الذاتي
  - ٦- الأهتمام بالمؤتمرات والندوات العلمیة المنتجة التي تؤدي إلى الحراك العلمی بین العقول العلمیة
  - ٧- إقامة العلاقات الجیدة مع الجامعات الأخرى داخل وخارج الوطن
  - ٨- انفتاح الجامعة علی المجتمع ومؤسساته من خلال المشاركة فی مختلف الأنشطة والفعالیات
  - ٩- التنسيق والتعاون بین الجامعة و سوق العمل
  - ١٠- إنشاء فریق عمل حیث یضم اعضاء من وظائف واقسام مختلفة قصد اشراك جمیع فعلیات المؤسسة نحو بذل الجهود اللازمة لانجاح المؤسسة الجامعیة
  - ١١- لإدارة الفعالة للموارد البشریة من خلال إقامة نظام یرتكز علی فكر العمل الجماعی والتدريب المستمر، والمشاركة فی وضع خطط التحسین المستمر، وربط المكافآت باداء فرق العمل ، والعمل علی تیسیر الكفاءات والمواهب والمعارف
  - ١٢- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة الجامعیة من خلال إرساء قواعد وثقافة الجودة لمختلف العاملين بمؤسسات التعلیم العالی
- یتضح مما سبق أن مجالات المواطنة التنظيمیة هی العناصر الأساسية التي تسعی القيادة الجامعیة تعزیزها فی الاسلوب الإداری مع العاملين بالمؤسسة من أجل تقویة وتعزیز المواطنة التنظيمیة التي لها الدور الأكبر فی تطوير و جودة العمل بالمؤسسة الجامعیة وذلك من خلال نمط القيادة التوزیعیة التي تقوم بتبني القرارات والخطوات التي تسهم فی تنفيذ هذه المجالات .

## \*المراجع

- ١- أحمد عبد الفتاح , وحید شاه حماد ( ٢٠١١ ) القيادة الموزعة , أسسها ومتطلباتها في مدارس التعليم العام بمصر, دراسة تحليلية , مجلة كلية التربية -جامعة بور سید العدد ١٠ .
- ٢- إيهاب ابراهيم المدهون , ( ٢٠١٨ ) العدالة التنتظیمیة لدى رؤساء الاقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة , رسالة ماجستير .
- ٣- أسامة محمد المصاورة ( ٢٠١٩ ) , درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين , مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية , المجلد ٣٣ , العدد ١ .
- ٤- حسام محمد عبد الرحمن محمد ( ٢٠٢١ ) :تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة ,ماجستير الادارة التعليمية والتربية المقارنة , جامعة بني سويف , مجلة كلية التربية , عدد ابريل , الجزء الثاني .
- ٥- رجاء محمد نصار ( ٢٠١٨ ) ,درجة جودة الحياة الوظيفية في تحسين سلوك المواطنة دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين ,رسالة ماجستير , جامعة الاقصى .
- ٦- ريم بنت عبد الرحمن بن جابر ( ٢٠١٦ ) : سلوك المواطنة التنتظیمي بالادارة العامة , المجلة العلمية لكلية التربية , جامعة اسيوط , المجلد ٣٢ - العدد الثالث .
- ٧- سوسن بنت سعود اليعقوبية واخرون ( ٢٠١٥ ) درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية, المجلة الدولية المتخصصة , مجلد ٤ , العدد ٣ .
- ٨- سمیة مصطفى صایم , درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة , مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد السادس - العدد ٢٠ تشرين الاول ٢٠١٧
- ٩- سلامة عبدالله الطعماسة , عبد الحفيظ على حسب الله : (٢٠١٥) أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنتظیمیة دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات ( QLZ ) في الاردن جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية , مجلة العلوم الاقتصادية المجلد ١٦ , العدد ٢
- ١٠- صديق حسني حسن الشريف ( ٢٠١٨ ) "دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تنمية المجتمع المحلي وعلاقتة بسلوك المواطنة التنتظیمیة للمعلمين من وجهة نظرهم , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , عمان , الاردن .

- ١١- عیسی بن خلف سالم التویبی ، ( ٢٠٠٩ ) تصور مقترح لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمیة لدى القائمين على العملية الاشرافیة التربویة في سلطنة عمان ، **جامعة الدول العربیة**.
- ١٢- عبد الحكيم مصطفى رسول ( ٢٠١٦ ) "مستوى سلوك المواطنة التنظيمیة لدى اعضاء هیئة التدیسیة في کلیات واقسام التریبة الریاضیة في جامعات صلاح الدین وسوران وكویة ' **مجلة دراسات وبحوث التریبة الریاضیة** ، مجلد ٨، العدد ٤٦.
- ١٣- علی محمد الغامدی ، واقع ممارسة القادة الاكادیمیین للقيادة الموزعة بجامعة طیبة ، **مجلة کلیة التریبة** ، جامعة الازهر ، العدد ١٧٠ الجزء الثاني ، اکتوبر ٢٠١٦ .
- ١٤- علی حسون الطائي ، والنقار ، عبد الله حكمت ( ٢٠١٢ ) تطوير ممارسات القيادة الاستراتیجیة في ضوء الشفافیة وسلوك المواطنة التنظيمی - دراسة میدانیة لعینة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقیة ، **كلیة العلوم التربویة** ، جامعة مؤتة الكرك ( ٦ ) : ٧٩٤\_٧٧٥
- ١٥- کریمة میری ( ٢٠٢١ ) : تحديات تبني سلوك المواطنة في مهنة التدیس في المؤسسات الجامعیة الجزائریة ، جامعة الجزائر ، **مجلة دراسات العدد الاقصادی** ، المجلد ١٢، العدد ١.
- ١٦- محمود عبد المجید عساف و وفاء الهور ( ٢٠١٨ ) ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمین في محافظات غزة، **المجلة الدولیة التربویة المتخصصة** المجلد ٧ والعدد ٢ شباط
- ١٧- محمد ابراهیم الضاعن ، منال صالح الفهد ( ٢٠٢٠ ) " واقع ممارسة أعضاء هیئة التدیس للقيادة الموزعة في کلیة التریبة الاساسیة بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هیئة التدیس ، جامعة أسیوط ، کلیة معتمدة من هیئة القومیة لضمان جودة التعليم ، **المجلة العلمیة لكلیة التریبة** ' المجلد ٣٦، العدد ٤ .
- ١٨- محمد عبد الرحمن العبادي ( ٢٠١٧ ) "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانویة الحکومیة وعلاقتها بتوافر ابعاد المنظمة الساعیة للتعلم من وجهة نظر المعلمین بمحافظة عمان، **المجلة التربویة** ، مجلد ١١، جامعة الشرق الاوسط، الاردن ، ص ٣
- ١٩- مینة سلیمان شهري ( ٢٠١٩ ) : سلوك المواطنة التنظيمیة لدى اعضاء هیئة التدیس في الجامعات الحکومیة الجزائریة (من وجهة نظر القادة الاكادیمیین ) ، **المجلة الاردنیة في ادارة الاعمال** ، مجلد ١٥ ، العدد ٣ ، الجزائر
- ٢٠- محمد عبد الحمید الطبولي د. رمضان سعد کریم د. ابتسام علی حمزة العبار ( ٢٠١٥ ) الإحساس بالعدالة التنظيمیة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمیة ، کلیة الآداب - جامعة بنغازي



لدى أعضاء هیئة التدیس فی جامعة بنغازی، **مجلة نقد وتنویر** - مجلد ٨ العدد الثاني - سبتمبر/أكتوبر/نوفمبر - خریف (٢٠١٥)

٢١- محمد نوح ، هوزان بنت محمد عبد الوهاب (٢٠١٢) :سلوك المواطنة التنظيمی لدى معلمات المدارس الثانویة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس ، **مجلة دراسات عربية فی التریبة وعلم النفس** (٣٢)

٢٢- نسمة عادل الفراء (٢٠١٣) ، لعدالة التنظيمیة وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكادیمیة بالجامعات الفلسطینیة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، فلسطین ، جامعة الأزهر .

٢٣- هالة فوزی محمد عید (٢٠٢٠) تطوير أداة القيادات الجامعیة فی ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين ، **المجلة الدولية للبحوث التریبویة والاجتماعیة** ، مجلد ٣ العدد ١

1-Elmore ,R.(2000): **Building a new Structure for school Leadership Washington, DC: The Albert shanker Institute .**

2-Gadot, Eran," (2007Education System: A Scale Reconstruction and Validation", **Educational Administration**) Group-Level Organizational Citizenship: 462-493 Vigoda

3-Kidwell , et al (1997). "cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals **journal of management** , 23

4-Mc, Grow . Hill. ,121 .(1996 )Davis,K **Human relations at WORK**"p45

5-Wm. Matthew Bowler2006: **Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the University Value of Organizational Citizenship Behavior**;p262

6- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading? . **Educational Management Administration Leadership**, 32(1), 11-24 & (

7-Tapio Juhani Lahtero,et.al2009; views on distributed leadership, **Educational Research and ..Finnish principals: Leadership training and Reviews**, 14,(10),May, 2019 ,