

## واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة

### ”دراسة ميدانية“

#### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والجنس.

وتكونت عينة الدراسة (٣٨٨) فرداً من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانته لقياس واقع القيادة الموزعة تكونت من (٤٨) عبارة. وقد اجري عليها اختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل وهي: النسب المئوية والمتوسط الحسابي **Arithmetic mean** واختبار (ت). **T.test** وتحليل التباين الأحادي **ANOVA** واختبار شيفيه **Scheffe test** للمقارنات البعدية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. يرى أفراد عينة الدراسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع وأهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في مدارس التعليم الثانوي تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والجنس.

وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تفيد في تطبيق القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومنها: تنظيم برامج تدريبية عن القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام بجامعة طيبة، إعداد دليل إرشادي مكتوب يتضمن توضيح مفهوم القيادة الموزعة وإرشادات تتعلق بروية القسم ورسائلته وأهدافه والثقافة الأكاديمية للأقسام والمسؤولية المشتركة والممارسات القيادية.

---

---

## Abstract

This study aimed to explore the actuality of distributed leadership for academic leaders in higher education in Saudi Arabia and to detect the opinion differences among the sample members based on job, ranks, type of certificate and gender.

The sample of this study consisted of (388) department heads and professors and teachers. The descriptive method was used in this study. A questionnaire was developed to identify the quality assurance standers in the male secondary schools ، consisted of (48) statements. The validity and stability were determined through utilization of Pearson correlation coefficient ، collected data was analyzed by statistical procedures including: frequencies ، percentage ، arithmetic mean ، T.test ، one way analysis of variances ( Anova ) ، Scheffe test. Interview also used.

The study found a number of results the most important as follows:

- Respondents perceived that the implementation of the actuality of distributed leadership for academic leaders in higher education in Saudi Arabia in a medium degree.
- There were statistically significant differences ( $p>0.05$ ) the implementation of the actuality of distributed leadership for academic leaders in higher education in Saudi Arabia according to on job, type of certificate, ranks and gender.

In the light of these results, many recommendations and suggestions were presented and many future studies as well

## المقدمة:

يعد التعليم الجامعي حجر الأساس في بناء المجتمعات، حيث يحظى باهتمام كبير باعتباره مصدراً للمعرفة وتنمية الموارد البشرية على المستويين الفكري والوجداني ليكونوا قادرين على التعامل الإيجابي مع معطيات الحياة، كما انه يلعب دوراً في تحقيق آمال الشعوب وتطلعاتها.

وبما أن التعليم الجامعي يشكل جزءاً مهماً في العملية التعليمية في المجتمعات، فإن قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية في قيادة هذه الأقسام نحو التطوير والتغيير من خلال إشراكهم لأعضاء القسم في صناعة القرار والتأثير في سلوكهم وتنمية قدراتهم الإبداعية وإعطائهم الفرصة لحل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تواجه الأقسام الأكاديمية (الشريف، ٢٠١٢).

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية وذلك نابع من كونها تقوم بدور هام في الإدارة من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية نحو تحقيق الأهداف. وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو المنظمة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل.

ويتفق الباحثون في القيادة على أن مدى نجاح المنظمة وكفاءتها، يقاس من خلال اهتمام القيادة الإدارية بالعاملين (Harice, 2004). ويرى عياصرة (٢٠٠٦) أن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك حجم حاجاتهم واشباعها، وأن العاملين في المؤسسة كأفراد بحاجة إلى التقدير، وأن القائد الناجح هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فتتم الاستجابة لتوجيهاته وتنفيذ التعليمات باقتناع تام.

ويؤكد جالو (Gallo, 2011) أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المنظمة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها. وتعتبر القيادة الفعالة في مواجهة تحديات التعليم شيئاً ضرورياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المؤسسات التعليمية التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات القيادية للعاملين، وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قواعد السلوك والممارسات التطبيقية للعملية القيادية (Lynch, 2009).

وتعتبر القيادة الموزعة (Distibuted Leadership) أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين، فضلاً عن مساهمتها الرئيسية في تحسين وتطوير المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة. وتقوم القيادة الموزعة بدور أساسي في إعادة تشكيل وتصميم الجوانب التي تحتاج إلى تغيير في المنظمة، وكذلك المساهمة في ضبط عمليات صناعة القرار. (Hargreavers,2007). ويرى هارفي (Harvey,2014) إن القيادة الموزعة تتطلب تكامل الأدوار بين العاملين على كافة المستويات في المنظمة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد في المنظمة، وتعتمد على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير.

وهناك اهتمام واسع بالقيادة الموزعة، وتقوم فكرة القيادة الموزعة على أن هناك أكثر من قائد، وأن أنشطة وفعاليات القيادة تتم داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى. ويركز هذا النموذج على تفاعل الأدوار القيادية داخل المنظمة، وبذلك فهي تهتم بالممارسات القيادية، وكيفية عمل القيادة التي تعمل على تطوير المؤسسة. (Spilliance,2004).

ولذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة، ولعل أهمها مدخل القيادة الموزعة والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يحتاج العمل القيادي في الحقل التربوي إلى خبراء وأنواع مرنة من القيادة، قادرة على مواجهة تحديات التغيير والمتطلبات الحديثة، ومن المعلوم أن الهياكل المنظمة القديمة للتعليم لا تتناسب مع المتطلبات التربوية الحديثة في القرن الحادي والعشرين، ونتج عن ذلك ظهور أساليب تربوية حديثة قائمة على التعاون واستخدام أساليب التقنية الحديثة وتهتم بالشراكة المجتمعية ومجتمع المعرفة (Spilliance,2004).

وعلى الرغم من أهمية عمل القيادات الأكاديمية، وأهمية دورها في تحقيق الأهداف المنوطة بالجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل ليس لديهم رؤية واضحة لمجال الإدارة، ودون إعداد مسبق أو خبرة إدارية، ويعتمد اختيارهم على مهاراتهم الأكاديمية، وليس على خبرتهم الإدارية في تصريف شئون الجامعة وقيادتها، ويعود ذلك إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن تولي القيادة الأكاديمية. الدهشان (٢٠٠٥)

ومن خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع بعض القيادات الأكاديمية بجامعة طيبة، اتضح أنهم يعانون من زيادة الأعباء الإدارية وبيدولون جهودا كبيرة في كلياتهم بالإضافة إلى تكليفهم من قبل إدارة الجامعة بعضوية العديد من اللجان، ولهذا فهم بحاجة إلى مثل هذه الدراسة. وهذا ما أكده هاريس (Harice,2007) بوجود حاجة إلى أساليب قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذا التطور ومساعدة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها، ومن هذه الأساليب مدخل القيادة الموزعة، بالإضافة إلى ما أكدته دراسة وسبيليانس (Spilliance,2004) وهارغريفير (Hargreaver,2007). أن القيادة الموزعة تصنع فروقا إيجابية في مخرجات المنظمة، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والتغيير الإيجابي في المنظمة، وأن القيادة الموزعة كمدخل تسهم في تطوير أداء المؤسسة ومخرجاتها، وأن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يتوقف على القيادة التي تعتبر من أهم عناصرها بل يعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية.

وجاءت هذه الدراسة تزامناً مع استحداث جامعة طيبة لبرنامج القيادة التربوية والذي يحتاج إلى دراسات حديثة في القيادة والتي ضمن فروعها القيادة الموزعة.

لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية واتجاهاتها الحديثة، ولعل أحدثها وأهمها مدخل القيادة الموزعة والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالمؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات

التالية:

١. ما واقع ممارسة القادة الأكاديميين لمدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق مدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة تبعا لاختلاف الوظيفة والرتبة العلمية والتخصص والجنس؟
٣. ما التوصيات المقترحة التي تسهم في واقع ممارسة القادة الأكاديميين لمدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة القادة الأكاديميين لمدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة.

٢. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق مدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة تبعاً لاختلاف الوظيفة والرتبة العلمية والتخصص والجنس.

٣. تقديم بعض التوصيات المقترحة التي تسهم في واقع ممارسة القادة الأكاديميين لمدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من:

١. أهمية موضوع الدراسة ذاته ألا وهو محاولة تفعيل مدخل القيادة الموزعة بالأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة.

٢. تعتبر الدراسة الحالية الأولى على مستوى الجامعات السعودية - حسب علم الباحث.

٣. قد تثري المكتبات العربية في حقل القيادة.

٤. يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من الفئات التالية:

• مديرو الجامعات والوكلاء وعمداء الكليات والعمادات المساندة بالجامعة على مستوى المملكة.

• رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

• الباحثين في مجال القيادة.

#### مصطلحات الدراسة:

##### القيادة:

يعرف العميان (٢٠١٠) القيادة بأنها "عملية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة" ص ٢٧٤

##### القيادة الموزعة:

يعرف هارفي (Harvey, 2014) القيادة الموزعة على أنها: " ذلك المدخل الذي يقوم على تكامل الأدوار بين العاملين على كافة المستويات في المنظمة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد في المنظمة. ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير" ص ٢١

ويمكن تعريف القيادة الموزعة إجرائياً 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 وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أدائها وتطويرها.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الحدود العلمية للدراسة الحالية على: القيادة الموزعة من حيث المجالات التالية: رؤية القسم ورسالته، والثقافة الأكاديمية، والمسؤولية والمشاركة، والممارسات القيادية.

الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على الكليات التالية: كلية التربية وكلية الآداب وكلية الطب وكلية العلوم بجامعة طيبة نظراً لقدم هذه الكليات وخبرتها.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على العمداء ورؤساء الأقسام العلمية وعينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختارة بجامعة طيبة.

#### الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات المرتبطة بالقيادة الموزعة على مستوى الجامعات على النحو التالي:

١. هدفت دراسة ليثوود وآخرون (Leithwood, et al. 2007) إلى التعرف على أنماط توزيع القيادة، بالإضافة إلى مناقشة أية وظائف قيادية يمكن القيام بها، والخصائص والسمات التي يتصف بها القادة غير الإداريين الذين لا يتقلدون مناصب إدارية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن القيادة الموزعة هي أفضل الأساليب المستخدمة في الوقت الحالي ولكن لا يعني ذلك اتصافها بالكمال، وإن الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه القادة الرسميين في المؤسسة التربوية يساعد على إيجاد أساليب وأشكال أفضل للقيادة الموزعة.
٢. وهدفت دراسة جيتس وآخرين (Jetes et al. 2009). إلى التعرف على ماهية وكيفية القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي من خلال إجراء المقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل مدخل القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم العالي وهو عبارة عن نموذج لتطبيق القيادة الموزعة.
٣. كما هدفت دراسة سيلفا (Silva,2009). إلى التعرف على دور القيادة الموزعة في جودة المؤسسات التربوية، واستخدمت المنهج الكيفي. وقام الباحث بإجراء

المقابلات كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مقترح يوضح كيفية تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية وكذلك أوضحت الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموزعة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات حول أثر القيادة الموزعة على أداء الطلاب في هذه المؤسسات.

٤. وقام عبيد بن عبد الله السبيعي (١٤٣٠ هـ) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (نوع الإدارة - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير). وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٠٠) فرد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وجاءت أهم النتائج: أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لإمكانية ممارسة الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات التالية: (نوع الإدارة - الوظيفة - الخبرة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

٥. وتناولت دراسة شيلد (Shield, 2011). واقع القيادة الموزعة ومدى تأثيرها على اتخاذ أعضاء هيئة التدريس لقرارتهم داخل الفصول الدراسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة ممثلة للمجتمع. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الموزعة في القرارات التي يتخذها أعضاء هيئة التدريس في الجانب التدريسي.

٦. وجاءت دراسة سقا (١٤٣٣) بعنوان: "المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير ودرجة ممارستها لتلك المهارات بجامعة أم القرى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٢) عضو هيئة تدريس، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة مهارات



قائد التغيير لدى القائد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة عالية، وجاءت درجة ممارسة مهارات التحفيز للقائد الأكاديمي بدرجة عالية.

٧. في حين هدفت دراسة روبيندراق وآخرون (Robindrag, et al. 2014) إلى التعرف على أثر القيادة الموزعة على تخفيف ضغوط العمل في معاهد التعليم التقني والمهني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت إلى أن هناك أثر كبير للقيادة الموزعة في الحد من ضغوط العمل.

٨. وهدفت دراسة براون وآخرون (Brown, et al. 2014). إلى معرفة واقع القيادة الموزعة في الجامعات الأسترالية. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي. وقام الباحثون بإجراء المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى مرونة وإمكانية تطبيق نموذج القيادة الموزعة في الجامعات الأسترالية.

٩. دراسة الناجم (١٤٣٥) بعنوان: "ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء قيادة التغيير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مشرفاً تربوياً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لقيادة التغيير كانت بدرجة عالية في الأبعاد التالية: ( بناء وتطوير رؤية مشتركة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير، التحفيز نحو تحقيق الأهداف).

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في التالي:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في طريقة اختيار منهج الدراسة وتحديد العينة واختيار أداة الدراسة الحالية وبناء أداة الدراسة الحالية من حيث عباراتها ومجالاتها، ومقياس تدرج الإجابات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

## الإطار النظري للدراسة:

### القيادة:

تؤثر القيادة بشكل إيجابي في العملية الإدارية، فالقيادة الفعالة هي التي تقود المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود، وكما يشير عياصرة (٢٠٠٦) فإن القيادة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والتعليمية والاجتماعية والإنسانية للعملية الإدارية، وإيجاد الفاعلية لإدارة المنظمة لمساعدتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا تعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيراً على الأداء.

والقيادة في اللغة من الجذر اللغوي للفعل قاد، فقد ورد في مختار الصحاح (قاد، يقود، قودا) والقيادة هي مهنة القائد. (ابن منظور، ١٩٠٠، ص: ٣٧٧).

والقيادة من القَوْدُ وهو نقيضُ السَّوْقِ فهو من أمامِ وذاك من خلف (كالقيادة والمقاداة)، ويقال رجل قائد من قادة والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة (الفيروز أبادي، ١٨١٧هـ، ص ١٠٢)

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ومنها تعريف البديري (٢٠٠٢م، ص ١٠٥) للقيادة بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وأورد غاري يوكل (GaryYuki, 2002) تعريفاً للقيادة حيث قال " القيادة هي عملية التأثير على الآخرين، وتمكينهم من الفهم، وكسب موافقتهم على الحاجات وأولوياتها للعمل، وكيف يتم عملها بشكل فاعل، والعمليات التي تسهل للأفراد والجماعات جهودهم وتحشدوا لإنجاز الأهداف المشتركة".

ويختلف مفهوم القيادة الموزعة عن مفهوم القيادة التي تنطوي حول شخصية القائد فقط، حيث تقوم القيادة الموزعة على قيادة الأفراد وليس الفرد الواحد.

وتعرف القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (الغامدي، ٢٠١٣: ٤).

ويُعرف هوبر ( Huber, 2010, 265 ) القيادة التربوية بأنها "القدرة على خلق تحولات، وإدخال الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة لتسير نحو مستقبل أفضل وذلك عن طريق الإقناع والتعاطف، والعمل التعاوني وترتكز على القيم والنزاهة".

كما عرف (السعود، ٢٠١٥: ٥) القيادة التربوية بأنها مقدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة.

ويرى الباحث أن القيادة التربوية لا تختلف عن القيادة في المؤسسات الأخرى، فهي في نهاية الأمر تتمثل في وجود قائد يدير العملية التعليمية داخل مؤسسة تربوية أو تعليمية، ولكن هذا القائد هو بالأساس معلم تربوي تدرج في المناصب حتى وصل إلى منصب إداري قيادي، ولكنه ليس بالضرورة يتمتع بمواصفات القائد، لذا لا بد من تأهيله حتى يكون قائد تربوي على مستوى من الكفاءة والفعالية اللازمة للوفاء باحتياجات منصبه القيادي والتحديات التي تفرضها عليه الظروف المحيطة.

#### خصائص القيادة التربوية:

تعتبر القيادة التربوية عملية إنسانية تربوية تنظيمية متكاملة، لذلك فقد حدد (الغامدي، ٢٠١٣: ١٠٧٢) مجموعة من السمات الأساسية لعملية القيادة التربوية، كما يلي:

١- القيادة التربوية عملية إنسانية، بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني.

٢- القيادة التربوية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة، تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل، ولا تكون السلطة احتكاراً لأحد، وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى.

٣- القيادة التربوية عملية تربوية، لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٤- القيادة التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة، وتنظيم سليم، وتنسيق للجهود كافة، وتنظيم شامل للأنشطة جميعها، التي تمارس تحت إشراف المؤسسة.

٥- القيادة التربوية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية، ولكنها وسيلة لتحقيق غايات، من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، وتنظيمها والتنسيق بينها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

وبذلك يمكن القول أنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها ويقوم على شئونها، وهو ما ينطبق على أي مؤسسة تعليمية، حيث تنطلق قيادتها التربوية نحو تحقيق أهدافها بشكل عام، وتتوقف قدرة القيادة التربوية على الأداء والنجاح على ما تتمتع به القيادة من وعي وإدراك لما تقوم به من تخطيط، وإعداد للقيادات المستقبلية المؤهلة.

### العوامل المؤثرة في القيادة التربوية:

تتأثر القيادة التربوية بعوامل عديدة مما جعلها تمر بأطوار مختلفة ولقد اتفق كل من (عباس ٢٠٠٤م)؛ و(الحربي ١٤٢٥هـ) على أن القيادة التربوية قد تأثرت بمجموعة من العوامل ويمكن إجمالها على النحو التالي:

١- المفاهيم التربوية والسيكولوجية: حيث فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة التربوية نتيجة مراعاتها احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وأبرزها أهمية العمل الجماعي.

٢- الحركة العلمية: حيث نقلت الحركة العلمية القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والتشخيص والتقييم.

٣- العلاقات الإنسانية: حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية، وكان لا بد للقيادة التربوية أن تفهم الآخرين من حولها وتعمل على تحسين العلاقات الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي.

ولقد أثرت جميع هذه العوامل على القيادة التربوية فأضحت القيادة التربوية تتصف بالتعقيد كونها تتأثر بالعديد من العوامل فهي عمل جماعي يحتاج فيه القائد فهم الآخرين ومعرفة نفسيات ودوافع العاملين كما يحتاج القائد إلى الاعتماد على خبراته وتفكيره في حل العديد من المشكلات بالطريقة التي تضمن عدم تأثر العلاقات الإنسانية سلباً بهذه المشكلات مما قد يعيق تحقيق الأهداف.

### القيادة الموزعة:

ظهر مفهوم القيادة الموزعة في الخمسينات من القرن الماضي، وتحديدًا عام (١٩٥٠) على يد جب (Gip)، وكانت فكرتها تقوم على أن القيادة وظيفة جماعية تقوم بها المجموعة، ثم توالى بعد ذلك البحوث والدراسات التي أوضحت النماذج والأنماط

الخاصة بالقيادة الموزعة، ثم انتشر هذا المفهوم وتطور ليصبح أوسع شهرة وأكثر استخداماً في الوقت الحالي.

ويقوم مفهوم القيادة الموزعة على أن القيادة لدى القادة لا يمكن حصرها في سلسلة من الإجراءات الفردية، ولكن هي توزيع منهجي للأدوار القيادية بشكل يساهم في بناء النسيج المؤسسي القائم على مشاركة أعضاء المنظمة في وضع الأسس والقواعد التنظيمية للعمل، إلا أن فكرة القيادة الموزعة في التعليم قد أهملت ولم تعطى قيمتها التي تستحقها، على الرغم من أهميتها في تخفيف الأعباء عن القادة في ظل تزايد المهام والضغوط والمطالب بتحقيق أهداف المنظمة. سبيلين (Spillian,2006)

ويرى قرون (Gron,2003) أن القيادة الموزعة تركز على أداء الأعمال بشكل جماعي والديناميكية التي تنتج عن هذا الأداء. بينما يرى سبيلين ٢٠٠١ أنها 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 لا تصف الأنشطة التي يتم تأديتها فحسب وإنما هي أداة لتحليل الممارسات القيادية أيضاً، بينما يرى باحثون آخرون أنها تقدم نماذج معينة لممارسة القيادة لتسهل في تمكين جميع الأعضاء في المنظمة من المشاركة.

وعند النظر لمفهوم القيادة الموزعة بين النظرية والتطبيق، يمكن القول أن الجانب النظري للقيادة الموزعة يركز على وصف التفاعل أكثر من التركيز على طبيعة الممارسات القيادية، بينما يركز الجانب العملي على الوقوف على طبيعة الممارسات القيادية وتحليلها، فهي طريقة للعمل والتفكير في موقف معين.

ويرى هارتلي (Hartly,2007) أن ظهور القيادة الموزعة يعود إلى أن شخصية القائد البطل أصبحت لا تحقق المطلوب، بالإضافة إلى تعدد وتزايد مسؤوليات ومهام القادة الرسميين للمنظمات.

وقد أصبح ضرورياً أن يتم تحديد القيادة الموزعة نظراً لوجود خلط واضح في المفاهيم بينها وبين مفهوم التفويض والقيادة التعاونية والقيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية.

كما عرفت أيضاً هاريس (Harris,2005) القيادة الموزعة بأنها "الممارسات التي يمارسها الأعضاء بشكل تشاركي ومدرك داخل التجمعات الواسعة والشبكات الرسمية وغير الرسمية". واستناداً إلى ذلك، فالقيادة الموزعة لا يمكن حصرها في نمط محدد، وإنما هي تفاعلات بين الأفراد في المنظمة يمكن من خلالها الاشتراك في حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأفراد لمهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي نتاج لعمليتي النقاش والتحاور، وبالتالي فالقيادة هي نتيجة لهذه التفاعلات.

ويرى ليثورد وآخرون (lithwood & all, 1997) أن القيادة الموزعة هي "ممارسة جميع الأعضاء بمختلف مستوياتهم ورتبهم لعدد من الأدوار الرسمية وغير الرسمية". وتتضح أهمية القيادة الموزعة في كونها تمكن القائد الرسمي من إدراك الأدوار والمهام التي تتم ممارستها بشكل رسمي وغير رسمي من قبل الأعضاء، ولضمان فاعلية هذه الممارسات لا بد أن يدرك القائد الرسمي أنه يجب عليه أن لا يستخدم الأسلوب القيادي من أعلى إلى أسفل أو النهج من أسفل إلى أعلى، وإنما عليه أن يدرك أن الأدوار القيادية تتم من خلال أفراد متعددين.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أهمية العمل الجماعي كعنصر أساسي في القيادة الموزعة، وأن المسؤولية التزام أخلاقي بالتنفيذ حتى وإن لم يكن للقائد الرسمي للمنظمة مسالة القادة غير الرسميين، وهذا الدور لن يتم إلا في وجود قائد يمتلك المهارة والخبرة والقدرة على توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى إعطائهم الحرية في تنفيذ الأعمال، وإعطائهم الحق بممارسة السلطات المطلوبة للتنفيذ بما يتناسب مع الدور الذي يتم تأديته، مع الأخذ في الاعتبار التحديد الدقيق لمقدار السلطة للأعضاء بشك لا يسبب خلل في أداء الأعمال والمهام الأخرى التي يؤديها الأعضاء الآخرون، والعمل على المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. (Lambert,2007)

ويرى نيومان (Newman,2000) أهمية وضع الرؤية والرسالة والأهداف للمنظمة، لما لها من أثر على تحقيق هذه المنظمة لأهدافها، ويساعد وجود رؤية واضحة ومحددة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما إن تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المهمة والمحددة أمر هام، فالمنظمة الأكثر تطوراً، هي التي توجد بها رؤية ورسالة وأهداف واضحة، يستطيع من خلاله القادة تحديد ما الذي يجب عليهم عمله لتطوير المنظمة وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وبالتالي يصبح تقدم المنظمة أكثر فاعلية عندما تكون الرؤية والرسالة والأهداف واضحة ومفهومة. (Macbeth 2006)

ويرى تاشي (Tashi, 2015) أن وجود رؤية واضحة، أصبح مطلب أساسي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويساعد وجود رؤية واضحة الأعضاء على فهمها، وخصوصاً وأنها ناتجة عن تعاون القائد مع الأعضاء في صياغتها، فمن خلال القيادة الموزعة، يجب على القائد والأعضاء العمل معا لكي يضعوا رؤية ورسالة وأهداف مشتركة.

ويرى المور (Elmore,2000) أن (تعد) ثقافة المنظمة أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الموزعة، وتساعد الثقافة السائدة في المنظمة على إيجاد الفرص للأعضاء للاشتراك في عملية القيادة، وإيجاد بيئة قائمة على التعاون، تساعد على إنجاز المهام، حيث أن هذا التعاون يؤدي إلى إيجاد ثقافة منظمه صحية تؤدي إلى تطوير المنظمة،

ويشتمل هذا البعد الطرق التي يعامل بها القادة الأعضاء، وكذلك كيفية تعامل الأعضاء مع بعضهم البعض، وكيفية العمل سوياً، وتبنى هذه الثقافة من خلال هذا التعامل بين القادة والأعضاء بعضهم البعض، وما يملكونه من قيم ومعتقدات.

كما يشجع هذا البعد على الحرص على إيجاد مناخ ايجابي في المنظمة، يتفق مع فكرة فعالية ثقافة المنظمة في الوصول إلى التحسين التطوير المطلوب ويجب أن تتجسد ممارسة القيادة الموزعة من خلال ثقافة المنظمة التي تدعم النمو المهني للأعضاء. وتتطور ثقافة المنظمة على مدى تاريخها من خلال دمج قيم وعادات ومعتقدات الأعضاء في المنظمة (Halingar,2001)، وتعمل الثقافة التي تحمل خصائص القيادة الموزعة، على إيجاد حالة تساعد الأعضاء على المشاركة في تحديد النمو المهني لهم، بالإضافة إلى أن الثقافة تساعد على زيادة اهتمام الأفراد بالقيادة. (Gorden,2005)، ويرى (Fullan,2001) أن ثقافة المنظمة ستساعد على التطوير، وقادرة على إيجاد العلاقات الجيدة بين الأعضاء.

ويرى دوقان (Duigan,2006) أن المسؤولية المشتركة تجعل الأعضاء أكثر حرصاً وأكثر تعاوناً على الالتزام وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، من خلال تحفيز الأعضاء على المشاركة الفاعلة وانجاز المهام بالشكل الصحيح.

ويؤكد فيليبس (Philps,2003) أن تطور المنظمة وتقدمها مرهون بتوزيع المسؤوليات، وان التواصل الجيد مع الأعضاء وقائدهم، يعمل على تعزيز تطوير المسؤولية المشتركة بين القادة والأعضاء في المنظمة، ووان تقدم المنظمة قائم على مدى قيام الأعضاء بمسؤولياتهم بشكل تعاوني.

ويرى ستوري (storey, 2004) أنه في ما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة، فيجب أن توزع أنشطة القيادة على الأعضاء في المنظمة، ويجب إعطاء الفرصة للتعلم من الأخطاء للأعضاء الذين ينفذون هذه المسؤوليات القيادية.

بينما يرى يوكل (GaryYuki, 2002) أن المسؤولية المشتركة في القيادة الموزعة هي بديل للقائد الوحيد للمنظمة، وتعمل القيادة الموزعة على تشجيع القدرات الفردية والجماعية للأعضاء لإنجاز مهامهم.

وتشير الممارسات القيادية إلى ممارسة القادة للقيادة من خلال التوجيه والتحفيز والدعم للآخرين، لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فالممارسات القيادية يجب أن توزع للقادة الرسميين وغير الرسميين، وذلك لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ويلعب قائد المنظمة دوراً هاماً في توزيع المهام القيادية للأعضاء وإشراكهم في قيادة المنظمة بشكل فعال وتمنح المنظمة التي تسعى إلى التطوير والتقدم الأعضاء الفرصة

بشكل رسمي لأخذ ادوار قيادية، كما تعمل على التنمية المهنية للأعضاء في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف، ولا بد للقائد من منح الفرصة للأعضاء ذوي الخبرة القصيرة، والاستفادة من خبرات الأعضاء اللذين لديهم خبرات كبيرة، وأن القيادة يجب أن توزع على القادة الرسميين وغير الرسميين لضمان نجاح المنظمة، ولكن بدون الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة فإنه من الصعب على الأعضاء القيام بأدوارهم القيادية، ولذلك فعلى القادة أن يعملوا على إعطاء الوقت الكافي للأعضاء للقيام بإدوار قيادية تضمن نجاح المنظمة.(Sheppard,2003)، وتعتبر الممارسات القيادية هي نتيجة للتفاعل بين القادة والأعضاء في المنظمة، وتوضح الممارسات القيادية كيف لقادة المنظمة أن يقدموا وينفذوا تفاعلهم مع الآخرين في عملية القيادة، بالإضافة إلى أنها تعطي المعرفة والأفكار والرؤى حول الكيفية التي يتصرف بها القادة في أداء المهام (Gordon, 2005)

وعليه يمكن القول أن نجاح لقيادة في تطوير أداء المنظمة، يعكس مدى أثر الممارسات القيادية على أداء الأعضاء ودفعتهم لأداء المهام الموكلة إليهم.

#### أهمية القيادة الموزعة:

تتمثل الحاجة إلى القيادة الموزعة في أهميتها للمتعلم، فلم تعد المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها باعتمادها على القادة الرسميين لهذه المنظمات، بل أصبح لزاماً إشراك بقية الأعضاء في القيادة، وهذا ما أكده سبيلين(spillian,2011) حيث أكد بأنه لا يمكن للقائد الرسمي أن يكون قائداً موجهاً للمنظمة بدون أي مشاركة حقيقية في القيادة لغيره من الأعضاء.

وترى هاريس(Harris,2005) أن النظام التعليمي يتطور بشكل يتطلب أساليب إبداعية وفاعلة لممارسة القيادة، حيث ستصبح المؤسسات التعليمية نظماً صغيرة أكثر تعقيداً، وستكون هناك الحاجة إلى الشكل الرأسي والأفقي للقيادة لتلبية المطالب التنموية المتغيرة، وسيكون هناك حاجة إلى التفكير الإبداعي في ممارسة القيادة إذا أرادت المؤسسة التربوية أن تجني ثمار هذا التغيير السريع الذي يحدث على مستوى المؤسسة التربوية، وبذلك فالقيادة الموزعة تقدم طرقاً بديلة للتفكير في ممارسة القيادة.

وتساعد القيادة الموزعة باكتشاف القدرات القيادية لدى الأعضاء وإعطاء الصلاحية لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية المختلفة، وحسب العمل الإداري الذي يتم من خلاله هذا العمل، مما يقلل من الازدواجية بين هذه المستويات الإدارية، والإسهام في رفع مستوى الانسجام بين الأعضاء، وإيجاد نوع من العلاقات الإنسانية



من الأفراد، وإيجاد جو من العدالة وتقضي على تركيز السلطة بين الرؤساء.  
(Grant,2005)

### مميزات القيادة الموزعة:

تتميز القيادة الموزعة بأنها تكسب الأعضاء القدرات والخبرات اللازمة للقيادة وإيجاد روح المبادرة والإبداع والتجديد لديهم، وتشجع الأفراد على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، كما تتميز بقدرتها على تخفيف ضغوط العمل (Rabindrangar,2014). وتسمح القيادة الموزعة للقادة باتخاذ قراراتهم في أي من المستويات، وتعمل على التنسيق بين المستويات الإدارية، والتخفيف من قبضة المركزية، وتحقيق العدالة وإيجاد العلاقات الإنسانية السليمة بين الأعضاء (Grant,2005)، كما يرى (Mac beath,2005) أن القيادة الموزعة تسمح للقادة الرسميين للتفرغ لأداء الأدوار القيادية.

ويرى وود (Wood,2005) أن للقيادة الموزعة خصائص تتميز بها عن الأنماط القيادية الأخرى، حيث تتميز القيادة الموزعة بالتفاعل، فلقيادة الموزعة عملية ديناميكية يتم من خلالها ممارسة القيادة بشكل جماعي يشترك فيه الأعضاء، ويتم من خلالها إطلاق المبادرات وتبادل الخبرات التي تؤدي بدورها إلى نتيجة أكبر من مجموع الأعمال الفردية للأعضاء، وهنا تبرز أهمية دور العمل الجماعي في جو يسوده التعاون وهذا ما تتميز به القيادة الموزعة.

كما أن القيادة الموزعة تقوم على اعتبار تعيين المهام وفقا للخبرات المختلفة للأفراد، فكل عمل يحتاج إلى خبرات معينة، ولا تتوفر هذه الخبرات في شخص معين، حيث يرى ايلمور (Elmore,2000) أن لكل فرد مهارات ومستويات تساعد على القيام بالأعمال بشكل يختلف عن الآخرين، وفقا لاهتماماتهم وخبراتهم السابقة، فالقيادة الموزعة تتبع خطوط الخبرة في المنظمة، كما أن القيادة الموزعة تتطلب إدراك القائد الرسمي لإمكانيات الأفراد وما لديهم من خبرات في المنظمة، والتي بدورها ستؤدي إلى إيجاد ثقافة مشتركة تتصف بالانسجام.

وتواكب القيادة الموزعة التطورات السريعة في المنظمات وما يصاحبها من جدل حول المركزية واللامركزية في القيادة، فالقيادة الموزعة كما يرى سبيلين وهاريس (Spilian &Hariss,2008) أن كثرة أعباء ومهام القائد من الممكن أن تكون أكبر من قدرته على القيام بها وبالتالي فالقيادة الموزعة تضمن التوزيع العادل للمهام والأدوار والتي تمكن القائد من التفرغ للمهام والمسؤوليات الأخرى، كما أن القيادة الموزعة تساعد في عملية التنمية المهنية للأعضاء، كما تساعد على إعداد القادة المؤهلين للقيادة الرسمية في حالة ترشيحه لمركز قيادي رسمي (قيادة المؤسسة).

ويرى شيرير (Sherr,2004) نجاح قيادة المنظم ترتكز على اعتماد النمط اللامركزي في قيادة المؤسسة وتقسيم العمل وفقاً للتخصص والخبرة ووجود أنظمة رقابة فاعلة، ووجود التنسيق والتعاون والثقة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، ولذلك فلا بد من تطبيق هذا الأسلوب الإداري لفاعلية المنظمة، وفي ظل تعدد المهام الإدارية، فلا بد للقيادة الرسميين من مواجهة هذه الأعباء بتوزيع القيادة وفقاً لقدرات واهتمامات وخبرات الأعضاء.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن القيادة الموزعة تساعد على الاستفادة من خبرات ومهارات وقدرات الأعضاء، بشكل يساعد على تخفيف الأعباء عن القادة وتفرغهم لأعمال قيادية أخرى.

**منهج الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وما تضمنته مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، فقد تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث انه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودها (العساف، ٢٠٠٦م، ص١٩١)، ويحاول التعرف على طبيعة ومدى هذين المتغيرين، وكشف العلاقة بينهما، وبالتالي فاستخدام هذا المنهج يكون بالاعتماد على الدراسة النظرية، بالرجوع إلى مواضيع الأدب التربوي ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال الاستبيان، والمقابلات الشخصية التي تجرى مع عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من عمداء الكليات وعددهم (٤)، ورؤساء الأقسام وعددهم (٣٩) رئيساً، وجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية الآداب وكلية الطب وكلية العلوم بجامعة طيبة وعددهم (٨٠٧) عضواً، وذلك حسب إحصائية مركز الإحصاء والمعلومات بجامعة طيبة للعام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وتضم الجامعة (١٦) كلية، وتم اختيار الكليات الأربع عشوائياً حتى لا يكون هناك تحيز لكلية على حساب الأخرى.

**عينة الدراسة:**

تم استخدام الطريقة القصدية - العمدية - في تحديد فئة عينة الدراسة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والعينة الطبقيّة العشوائية على فئة أعضاء هيئة التدريس وتم

تحديد العينة العشوائية عن طريق استخدام معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية (Morgan, 1970 & Kregcie) على النحو التالي:

جدول (١)

الوظيفة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية
العمداء	٤	٤	٪١٠٠
رؤساء الأقسام	٣٩	٣٩	٪١٠٠
أعضاء هيئة التدريس	٨٠٩	٤٠٧	٪٥٠,٥٥
المجموع	٨٥٠	٤٥٠	٪٥٣,٥

وبعد توزيع الأداة على أفراد العينة واستردادها، أصبح عدد أفراد عينة الدراسة (٣٨٨) عضواً.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	٣٥٧	٪٩٢
	رئيس قسم	٣١	٪٨
	المجموع	٣٨٨	٪١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يعملون في وظيفة عضو هيئة تدريس بنسبة (٩٢٪)، بينما بلغت نسبة الذين يعملون في وظيفة رئيس قسم (٨٪).

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	٢٤٤	%٦٢,٩
	أستاذ مشارك	٩٨	%٢٥,٣
	أستاذ	٤٦	%١١,٩
	المجموع	٣٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد بنسبة (%٦٢,٩)، يليهم الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك بنسبة (%٢٥,٣)، ويأتي أخيراً الذين درجتهم العلمية أستاذ بنسبة (%١١,٩).

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للتخصص

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علمي	٢٠٦	%٥٣,١
	أدبي	١٨٢	%٤٦,٩
	المجموع	٣٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة تخصصهم علمي بنسبة (%٥٣,١)، بينما بلغت نسبة الذين تخصصهم أدبي (%٤٦,٩).

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٥٩	%٦٦,٨
	أنثى	١٢٩	%٣٣,٢
	المجموع	٣٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (%٦٦,٨)، بينما بلغت نسبة الإناث (%٣٣,٢).

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة وهي عبارة عن:

• استبانة للوقوف على واقع ممارسة القيادة الموزعة، وقد تم اتخاذ الخطوات المطلوبة حتى أصبحت الاستبانة صالحة لتطبيقها في الدراسة الحالية، وتم بنائها من خلال:

• الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية والأجنبية، من خلال الاطلاع على آراء الباحثين والعلماء المهتمون بالقيادة الموزعة، ومن هؤلاء الكتاب سبيلين (Spilian,2001)، وهاريس (Harris,2005)، وليثوود (Lithwod,1997)

• من خلال الإطار النظري، حيث تم استعراض القيادة الموزعة وتحديد مجالاتها التي يمكن عن طريقها الوقوف على واقع تطبيق هذا النوع من القيادة، وكذلك تم عرض الدراسات السابقة.

وتم اختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وكذلك صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومن ثم إجراء اختبار الثبات عليها ومعامل الفا كرونباخ للحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق، وطبقت على كل من رؤساء الأقسام وعينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس.

• إجراء المقابلات الشخصية مع عمداء الكليات وعضو هيئة تدريس متميز من كل كلية، ويتم تحديد الأعضاء المتميزين وترشيحهم من قبل رؤساء الأقسام، وتم تنفيذ المقابلة لجمع البيانات للتعرف على واقع ممارسات رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، وتم الاطلاع على العديد من الدراسات التي استخدمت المنهج النوعي في جمع البيانات.

#### الاستبانة:

تتكون الاستبانة من بعدين: بعد القيادة الموزعة وبعد صنع القرار، وقد تم اتخاذ الخطوات المطلوبة حتى أصبحت الاستبانة صالحة لتطبيقها في الدراسة الحالية وتم اختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وكذلك صدق الاتساق الداخلي، ومن ثم إجراء اختبار الثبات عليها باستخدام معامل الفا كرونباخ للحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق، وطبقت على كل من رؤساء الأقسام وعينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس، وهدفت الاستبانة إلى ما يلي:

• معرفة المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن ما يلي: الوظيفة العملية والدرجة العلمية والتخصص والجنسية والجنس

• معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات المتعلقة بواقع ممارسة للقيادة الموزعة.

• البناء الأولي لعبارات الاستبانة:

لقد تم البناء الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق ما يلي:

• الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية والأجنبية.

• الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة تم إعداد استبانة الدراسة ومعيار تدرجها في صورتها الأولية مكونه من أربعة مجالات: رؤية القسم ورسالته وأهدافه، الثقافة الأكاديمية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، وتتكون هذه المجالات من ٤٨ عبارة.

### صدق الأداة: Validity

ويقصد بصدق الأداة: أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه فقط ولا تقيس غيره (العساف ٢٠٠٦م، ص ٤٢٩) وتم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام التالي:

### الصدق الظاهري Face Validity (آراء المحكمين):

بعد أن تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية وفي التربية في بعض الجامعات بلغ عددهم (٢٥) محكماً استجاب منهم (١٥) محكماً، وذلك لإبداء رأيهم تجاه أداة الدراسة وتحكيمها من حيث وضوح العبارة ومدى انتمائها للمجال، ومن حيث صلاحية عباراتها للاستخدام، وكذلك للحكم على معيار التدرج لقياس عبارات كل مجال، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم (رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)، وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد اعتبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، ووفقاً لذلك، تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها.

### صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الصدق الداخلي للأداة، تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً بتطبيق الاستبانة على ٣٠ عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الارتباط *Pearson Correlation Coefficient* فكانت قيمة معامل الارتباط بين مجالات البعدين، على النحو التالي: انظر الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل مجال من مجالات البعد الأول (القيادة الموزعة) وبين الدرجة الكلية للبعد (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	مجالات البعد الأول
**٠,٩٢	المجال الأول: رؤية القسم ورسائله وأهدافه
**٠,٨٩	المجال الثاني: الثقافة الأكاديمية
**٠,٨٤	المجال الثالث: المسؤولية المشتركة
**٠,٩٥	المجال الرابع: الممارسة القيادية

يتضح من جدول (٣) أن قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات البعد الأول (القيادة الموزعة)، تراوحت بين (٠,٨٤ و ٠,٩٥)، وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ويدل ذلك من الناحية الإحصائية، على أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

ثبات أداة الدراسة:

ويعني الثبات **Reliability** إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة في كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه أو انسجامه واستمراريته، إذا قاس الشيء نفسه مرات متتالية، وفي الأوقات مختلفة وعلى أشخاص مختلفين (هجان، ٢٠٠٨).

وللتحقق من ثبات الأداة تم قياس الاتساق الداخلي **consistency internal**

باستخدام التالي:

١. معامل ألفا كرونباخ

وجاءت قيم معامل ألفا كرونباخ **Cronbach alpha** كالتالي: انظر الجدول

رقم (٧)

جدول رقم (٧)

قيم معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (القيادة الموزعة)

معامل الثبات	العبارات	المجال
٠,٩٢	١٢	رؤية القسم ورسائله وأهدافه
٠,٩٣	١٢	الثقافة الأكاديمية

٠,٨٧	١٢	المسؤولية المشتركة
٠,٨٩	١٢	الممارسة القيادية

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة معامل الثبات (ألفا) لكل مجال من مجالات البعد الأول (القيادة الموزعة)، تراوحت بين (٠,٨٧ و ٠,٩٣)، وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ويدل ذلك من الناحية الإحصائية، على أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

## ٢. طريقة التجزئة النصفية

تم تطبيق طريقة التجزئة النصفية التي تقيس ثبات نصف الاختبار وليس ثبات كامل الاختبار، ولذلك هناك حاجة لتصحيح معامل الثبات، باستخدام معادلة سبيرمان - براون Spearman-brown، ولأن معادلة سبيرمان - براون ليست مناسبة لحساب ثبات الاختبارات التي لا تتساوى التباينات لجزئها، تم استخدام معامل Guttman (هجان، ٢٠٠٨)، وجاءت معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل على النحو التالي: الجدول (٨)

### جدول رقم (٨)

معامل الارتباط بين النصفين لبعد القيادة الموزعة باستخدام سبيرمان براون

المجال	عدد المفردات	معامل الارتباط بين النصفين	معامل الثبات
رؤية القسم ورسالته وأهدافه	١٢	٠,٨٢	٠,٩٠
الثقافة الأكاديمية	١٢	٠,٨١	٠,٩٠
المسؤولية المشتركة	١٢	٠,٨٤	٠,٩٢
الممارسات القيادية	١٢	٠,٧٨	٠,٨٨
الدرجة الكلية	٤٨	٠,٩٠	٠,٩٥

يتضح من الجدول (٨) بلغت قيم معامل الثبات للدرجة الكلية للبعد الأول (سبيرمان براون)، (٠,٩٥)، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات البعد الأول بين



(٠,٨٨ إلى ٠,٩٢)، ويدل ذلك من الناحية الإحصائية، أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

#### جمع المعلومات:

بعد أن أصبحت الاستبانة صالحة للاستخدام، تم تطبيقها عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على إحصائية أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والعلوم والآداب والعلوم الإنسانية والطب للعام الجامعي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ، من مركز الإحصاء والمعلومات بجامعة طيبة.

- الحصول على موافقة جامعة طيبة لتطبيق الأداة في الكليات المختارة.

#### المعالجة الإحصائية:

بعد أن يتم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قام الباحث بتحليل معلومات الدراسة شخصياً، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الاستجابات وقد أعطيت الاستجابات المتعلقة ببعده واقع التطبيق القيم الرقمية التالية: بدرجة كبيرة جداً ٥، بدرجة كبيرة ٤، بدرجة متوسطة ٣، بدرجة ضعيفة ٢، بدرجة ضعيفة جداً ١، وقد تم إعطاء المعلومات الأولية لإفراد عينة الدراسة رموز معينه، وسيضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بالقيادة الموزعة، باعتبارها متغيرات تابعة، واعتبار المعلومات الأولية لعينة الدراسة متغيرات مستقلة.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي Arithmetic mean واختبار (ت) T.test للمجموعات المستقلة في حال وجود مجموعتين وتحليل التباين الأحادي ANOVA، في حال وجود أكثر من مجموعتين، واختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية، الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات، ومعامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة.

#### تحليل النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة القادة الأكاديميين لمدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة؟

جدول رقم (٩)

قيمة المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في جامعة طيبة ن = ٣٨٨

م	القيادة الموزعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٨	٠,٦٩

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بلغ (٣,٣٨)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بدرجة متوسطة، ربما يرجع ذلك لعدم انتشار ثقافة القيادة الموزعة بصورة كبيرة في الأقسام الأكاديمية، وربما يرجع ذلك أيضا إلى مركزية الجامعة، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة حيث أكد المستجيبين أن ممارسة القيادة الأكاديمية للقيادة الموزعة ليست بالشكل المطلوب، وربما يعود ذلك لحدثة مفهوم القيادة الموزعة كمدخل إداري يتم تطبيقه في الجامعة، حيث أشار احد المستجيبين " أن مفهوم القيادة الموزعة مفهوم حديث، وأن بعض القيادات الأكاديمية لا تمارس القيادة الموزعة بالشكل المطلوب، وأن هيكل الجامعة ومركزيتها يعوق فاعلية تطبيق القيادة الموزعة".

ومما يؤكد هذه النتيجة ما جاء به قرون (Gron,2000)، بأن القيادة الموزعة تصميم جديد للقيادة، يختلف عن النظريات السلوكية في القيادة ونظرية السمات القيادية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق مدخل القيادة الموزعة بجامعة طيبة تبعا لاختلاف الوظيفة والرتبة العلمية والتخصص والجنس؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والتي جاءت على النحو التالي :

جدول رقم (١٠)

قيم اختبارات "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في جامعة طيبة تبعا للوظيفة

م	عضو هيئة تدريس (ن = ٣٥٧)		رئيس قسم (ن = ٣١)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			

الدرجة الكلية	٣,٣٢	٠,٦٧	٤,١٧	٠,٤٢	-	١٠,٠٥٨	٠,٠٠٠	دالة
---------------	------	------	------	------	---	--------	-------	------

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (ت) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للتوظيف بلغت (١٠,٠٥٨)، وهذه القيمة دالة إحصائيا، وهذا يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للتوظيف، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام يرون واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بدرجة اكبر مما يراها أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعني أن الوظيفة لها تأثير على ممارسة القيادة الموزعة، وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام أكثر حرصا للقيام بمسؤولياتهم تجاه القيادة الموزعة. وهذا ما أكده احد المستجيبين الذي أشار إلى حرص رؤساء الأقسام على تطبيق الأساليب القيادية التي تساعدهم على أداء أعمالهم وتخفيف أعباء القسم.

#### جدول رقم (١١)

قيم تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في جامعة طيبة تبعا للدرجة العلمية

م	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
		بين المجموعات	٥,١٦٧	٢	٢,٥٨٣		٠,٠٠٥	دالة
		داخل المجموعات	١٨٢,١٥٠	٣٨٥	٠,٤٧٣	٥,٤٦٠		

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (ف) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، بلغت (٥,٤٦٠)، وهذه القيمة دالة إحصائيا، وهذا يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للرتبة العلمية، وباستخدام اختبار شيفيه اتضح أن هذه الفروق لصالح أن أفراد عينة الدراسة ذوي الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة ذوي الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، لا يرون بنفس الدرجة واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، وربما يرجع ذلك إلى زيادة الوعي لدى الأستاذ، والأستاذ المشارك بأهمية القيادة الموزعة. حيث اتفق العمداء ورؤساء الأقسام

وأعضاء هيئة التدريس الذين تم إجراء المقابلة معهم أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب أستاذ وأستاذ مشارك أكثر وعيا بأهمية القيادة الموزعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة أستاذ مساعد.

### جدول رقم (١٢)

قيم اختبارات "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في جامعة طيبة تبعا للتخصص

المجال	علمي (ن = ٢٠٦)		أدبي (ن = ١٢)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الدرجة الكلية	٣,٥٥	٠,٧٢	٣,٢١	٠,٦٢	٤,٩٧ ١	٠,٠٠١	دالة

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة (ت) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للتخصص (علمي/ أدبي) بلغت (٤,٩٧١)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للتخصص (علمي/ أدبي)، ولصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب التخصص العلمي، وهذا يشير إلى أن أصحاب التخصص العلمي يرون واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بدرجة أكبر مما يراها أصحاب التخصص الأدبي، وهذا يعني أن التخصص له تأثير على ممارسة القيادة الموزعة، وربما يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من أصحاب التخصص العلمي أكثر حرصاً ودقة في تطبيق القيادة الموزعة.

### جدول رقم (١٣)

قيم اختبارات "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في جامعة طيبة تبعا لنوع الجنس

المجال	ذكر (ن = ٢٥٩)		أنثى (ن = ١٢٩)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			

الدرجة الكلية	٣,٤٤	٠,٧٢	٣,٢٧	٠,٦٣	٢,٣٨١	٠,٠١٨	دالة
---------------	------	------	------	------	-------	-------	------

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة (ت) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا لنوع الجنس (ذكر / أنثى)، بلغت (٢,٣٨١)، وهذه القيمة دالة إحصائيا، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا لنوع الجنس (ذكر / أنثى)، ولصالح الذكور، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يرون واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بدرجة أكبر مما يراها أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذا يعني أن لنوع الجنس (ذكر / أنثى)، تأثير على ممارسة القيادة الموزعة، وربما يرجع ذلك إلى أن عضوات هيئة التدريس لم يمارسن رئاسة الأقسام، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة، حيث ذكر احد المستجيبين " أن عضوات هيئة التدريس اللاتي يعملن ككائنات للأقسام الأكاديمية ليس لديهن تفويض لتوزيع المسؤوليات على عضوات هيئة التدريس بالقسم"

#### النتائج والتوصيات والمقترحات:

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن متوسط واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة جاء بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للوظيفة، ولصالح رؤساء الأقسام.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للرتبة العملية، ولصالح ذوي الرتبة أستاذ مشارك وأستاذ.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للتخصص، ولصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة تبعا للجنس، ولصالح الذكور.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- على إدارة الجامعة إيجاد برامج تدريبية للقيادة الموزعة يشترط فيه التحاق رؤساء الأقسام بهذه البرامج وتكون الأولوية برئاسة الأقسام لمن حصل على هذه البرامج.
- على إدارة الجامعة متمثلة في عمادة التطوير الجامعي إعداد دليل إرشادي مكتوب يتضمن توضيح مفهوم القيادة الموزعة وإرشادات تتعلق بروية القسم ورسالته وأهدافه والثقافة الأكاديمية للأقسام والمسؤولية المشتركة والممارسات القيادية.
- على إدارة الجامعة إعادة النظر في هيكلها المنظمي بما يسمح بتطبيق القيادة الموزعة كمدخل إداري يساعد رؤساء الأقسام على تنفيذ مهامهم وتخفيف الأعباء عنهم باعتبار الأقسام الأكاديمية هي الجهة التنفيذية في الجامعة وذلك من خلال إعطاء رؤساء الأقسام الصلاحيات الكافية.
- على رؤساء الأقسام إعطاء الصلاحيات الكافية للأعضاء بما يتناسب مع طبيعة العمل المكلفين به.
- تنظيم برامج تدريبية عن القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام بجامعة طيبة.
- إعداد دليل إرشادي مكتوب يتضمن توضيح مفهوم القيادة الموزعة وإرشادات تتعلق بروية القسم ورسالته وأهدافه والثقافة الأكاديمية للأقسام والمسؤولية المشتركة والممارسات القيادية.

#### المقترحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تم التوصل إلى المقترحات التالية:
- إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة مديري الجامعات في المملكة العربية السعودية للقيادة الموزعة.
  - إجراء الدراسات المقارنة بين الأساليب القيادية المستخدمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية والعديد من الأنظمة التعليمية العالمية المتقدمة في الولايات المتحدة والمملكة البريطانية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الحربي، قاسم بن عائل (١٤٢٥هـ) القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الدهشان، جمال علي. (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي: "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"، جامعة عين شمس.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيتير (١٤٣٠هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- السعود، راتب (٢٠١٥)، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- سقا، رغد محمد (٥١٤٣٣). المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " الأهمية و الممارسة ". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.

- الشريفة، عباس، الصرايرة خالد، الشاطر، ملك. (٢٠١٢). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عباس، علي (٢٠٠٤م) أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢، مكتبة العبيكان: الرياض.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٦) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. رسالة ماجستير منشورة، عمان، الأردن.
- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، ملحق (٣)، (١٠٦٨-١٠٩٦).
- الناجم، عبد المحسن عبد الرحمن (٥١٤٣٥). ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض. قسم العلوم التربوية.

#### المراجع الأجنبية

- Aidan Davison Paul Brown ، Emma Pharo ، Kristin Warr ، Helen McGregor ، Sarah Terkes ، Davina Boyd ، Pamela Abuodha ، (2014) "Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 15 Iss: 1, pp.98 – 110
- Davison, A., Brown, P., Pharo, E., Warr, K., McGregor, H., Terkes, S., Boyd, D. & Abuodha, P. (2014). Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities. International Journal of Sustainability in Higher Education, 15 (1), 98-110



- 
- **Engel-Silva, M. (2009). The role of distributed leadership in quality educational organizations (Order No. 3375537). Available from ProQuest Education Journals. (305160767). Retrieved from http://search.proquest.com/docview/305160767?accountid=34864**
  - **Gallo, M. (2011). Sussion planning for leaders we need. International Journal of Educational Reform.20 (2), 132-152.**
  - **Harris, A. & Muijs, D. (2004) Teacher leadership: Principles and practice. General Teaching Council. See: http://www.gtce.org.uk**
  - **Harris, A. (2002). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. International Journal of Leadership in Education, 10(3), pp. 315-325**
  - **Harvey, M. (2014). Synthesizing theory and practice: distributed leadership in higher education. Educational Management Administration and Leadership.**
  - **Leithwood, K. and Jantzi, D. (1998). The effects of different sources of leadership on student engagement in school.. London: Routledge, pp. 50-66.**
  - **Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2007). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Nottingham: DfES Publications.**
  - **Leithwood, K., Steinbach, R. and Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. School Leadership & Management, 17, pp. 303-326.**
  - **Lynch, o. (2009). Generative leadership: A case study of distribution leadership at new York city high schools.**

---

unpublished doctoral dissertation. MillsCollage,  
okland,usa.

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P., Halverson, R. and Diamond, J.B. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective*. *Journal of Curriculum Studies*, 36, pp. 3-34.
- Tannebaum, Robert (1980). *leadership and organization*. New york: McGraw.
- Wildly, H., Forster, P., Loudon, W., & Wallace, J. (2004). *The international study of leadership in education: Monitoring decision making by school leaders*. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 416-430.
- Woods, P. (2004). *Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership*. *International Journal of Leadership in Education*, 7, pp. 3-26.