

درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات
الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The degree of practice of distributed leadership
among department heads in private Jordanian
universities from the viewpoint of faculty members**

إعداد

صفاء جمال محمد زيدان

إشراف

أ.د. علي حسين حوريّة

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربويّة

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربويّة

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا صفاء جمال محمد زيدان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صفاء جمال محمد زيدان.

التاريخ: 2022 / 06 / 19.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: درجة مُمارسة القيادة المُوزعة لدى رؤساء الأقسام في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: صفاء جمال محمد زيدان

وأجيزت بتاريخ: 19 / 06 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. خالد علي السرحان	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الاردنية	

الشكر والتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد، الذي يسّر لي إنجاز هذه الرسالة.

والشكر لعائلتي أطال الله بقاءهم، وألبسهم ثوب الصحة والعافية، ومتّعني ببرّهم، فهم من أرشدوني إلى طريق التفوق والنجاح، وعلموني الأدب والأخلاق الفاضلة.

والشكر والتقدير كلّه لمن شرفني الله به بالإشراف على رسالتي أستاذي ومُشرفي العالم المفضل الأستاذ الدكتور علي حورية، الذي أشعل فينا شغفه بالعلم، وأعطى فأجزل العطاء، وعلمني لذة البحث، وكم كان نعم الموجّه والمرشد!

كما أتقدّم بالشكر الجزيل للأعضاء الكرام في لجنة المناقشة الذين قرؤوا رسالتي ليساعدوني ويرشدوني لتكون رسالتي في أحسن صورة، هم نعم القدوة في النصح والتوجيه والدقة، فأرجو من الله أن يوفقهم في خدمة العلم، ويجزيهم خيرًا في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لاساتذتي في قسم العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا، وأخصُّ بالذكر الدكتور عثمان منصور، والدكتور كاظم الغول، والدكتور إبراهيم أبو جامع...

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من كاتفني ونحن نشقُّ الطَّريق

معاً نحو النِّجاح

زوجي الدكتور:

بلال أحمد الشَّوابكة

دُمت في حياتي إلى الأبد

وإلى بذرة الفؤاد وأمل الغد

إلى أبنائي

(سلمى، ليث، بيسان)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
ملخص باللغة العربية.....	ل.....
ملخص باللغة الإنجليزية.....	ن.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....

8.....حدود الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

10.....الأدب النظري

16.....الدراسات السابقة ذات الصلة

21.....التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

25.....منهج الدراسة

25.....مجتمع الدراسة

26.....عينة الدراسة

28.....أدوات الدراسة

30.....صدق أدوات الدراسة

33.....ثبات أدوات الدراسة

34.....إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

38.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

47.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

56..... مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

61..... مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

64..... التوصيات

المصادر والمراجع

65..... المراجع العربية

69..... المراجع الأجنبية

71..... الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل/ رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية	27
2-3	مجالات أداة القيادة الموزعة وعدد فقرات كل بعد وأدنى وأعلى استجابة لكل منها	29
3-3	معاملات الارتباط بين فقرات اداة القيادة الموزعة بمجالاته والدرجة الكلية للبعد	31
4-3	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات	32
5-3	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس المهارات القيادية الموزعة	33
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة	38
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الرؤية والرسالة والأهداف	40
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد المسؤولية المشتركة	42
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الممارسات القيادية	44

46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعْد المُناخ التنظيمي	10-4
48	نتائج (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس	11-4
49	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	12-4
51	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الرتبة الجامعية	13-4
53	نتائج (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الكلية	14-4

قائمة المُلحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
71	استبانة درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصيغتها الأولية.	1
77	قائمة أسماء المحكمين	2
78.	استبانة درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصيغتها النهائية.	3
85	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى الجامعات الأخرى	4

درجة ممارسة القيادة المؤرعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

صفاء جمال محمد زيدان

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة المؤرعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (205) عضو هيئة تدريس تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة المكوّن من (714) عضواً من ثلاث جامعات: (جامعة الشرق الأوسط، جامعة البترا، جامعة الإسراء)، وتم استخدام استبانة مكوّنة من 34 فقرة مؤرعة على أربعة أبعاد لجمع بيانات الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة المؤرعة. وأظهرت نتائج الدراسة إنّ درجة ممارسة القيادة المؤرعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة في غالبيتها، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، في درجة ممارسة القيادة المؤرعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات: (الجنس،

الخبرة العمليّة، الرتبة الجامعيّة، الكلية) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة احصائياً ($0.05=\alpha$)

وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدّراسة، فإنّ الباحثة أوصت بأن تعي القيادات العليا في الجامعات الأردنيّة أهميّة القيادة الموزّعة في المشاركة في عمليّة صنع القرار، إضافة إلى تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة الموزعة في الجامعات والمؤسسات التعليميّة؛ نظراً لما لها من دور بارز في عملية صنع القرار.

كما أوصت بضرورة إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في بيئات عمل أخرى. وتشجيع رؤساء الأقسام لتحفيز أعضاء الهيئات التدريسية ليكونوا شركاء في قيادة وتوجيه الجامعات والمؤسسات التعليميّة.

كما أكدت على أهمية تقديم الدعم والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس نظيراً لمشاركاتهم في المهمات الإداريّة المختلفة. وضرورة العمل على دراسات مماثلة حول القيادة الموزعة وربطها بمتغيرات أخرى، مثل: الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، فاعلية الأداء، وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول القيادة الموزعة في الجامعات الحكومية والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، رؤساء الأقسام، الجامعات الأردنيّة الخاصّة،.

practice degree of the leadership distributed among department heads in private Jordanian universities from the viewpoint of faculty members

Preparation

Safaa Jamal Muhammad Zeidan

Supervisor

Professor Dr. Ali Hussein Houriah

Abstract

The study aimed to identify the degree to which the heads of departments in private Jordanian universities practice distributed leadership from the point of view of the faculty members. The Middle East, University of Petra, Al-Isra University), and a questionnaire consisting of 34 items distributed over four dimensions was used to collect study data related to the degree of distributed leadership practice. The results of the study showed that the degree of leadership practice distributed among department heads in Jordanian private universities from the point of view of faculty members came to a medium degree in most of them, and showed that there were no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$), in the degree of leadership practice distributed by department heads In the private Jordanian universities in the Capital Governorate from the viewpoint of the faculty members, it is attributed to the variables: (gender, work experience, university rank, college) in all dimensions and the total degree, where all (t) values were not statistically significant ($\alpha = 0.05$).

In light of the findings of the study, the researcher recommended that senior leaders in Jordanian universities be aware of the importance of distributed leadership in participating in the decision-making process, in addition to

promoting reliance on distributed leadership in universities and educational institutions; Because of its prominent role in the decision-making process.

It also recommended that other studies should be conducted on the degree of distributed leadership practice in other work environments. Encouraging department heads to motivate faculty members to be partners in leading and directing universities and educational institutions.

She also stressed the importance of providing support and encouragement to faculty members for their participation in various administrative tasks. And the necessity of working on similar studies on distributed leadership and linking it to other variables, such as: administrative creativity, organizational loyalty, performance effectiveness, and conducting more research and studies on distributed leadership in public universities and benefiting from it and linking it with other variables.

keywords:

Distributed leadership, department heads, private Jordanian universities.

الف الأول

خطّة الرّاسة وأهّ ها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تُعدّ المؤسسات التّعليميّة من أهمّ عناصر بناء المجتمعات، إذ تسعى دول العالم إلى تحسين مستوى مؤسساتها التّعليميّة، وزيادة الاهتمام بها؛ لما لها من دور في بناء الأفراد وزرع القيم والأخلاق، فالتعليم هو حجر الأساس لبناء الدولة ونهضتها، وحيث إنّ القيادات التربوية هي المعنية بتحقيق أهداف سير العملية التعليمية ورفع مستوى كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، لذا فإنّه من المهم البحث عن طرق جديدة وحديثة وفاعلة في قيادة المؤسسات التربوية للإسهام في إحداث فرق في النتائج والمخرجات التعليمية.

وللقيادة دور في إطلاق الطاقات نحو الأهداف المُبتغاة بشكل فاعل، كما تعمل على رفع حماس الأفراد وإثارة اهتمامهم، والقائد الفاعل كذلك يقود الآخرين نحو الهدف بطريقة تكسب طاعتهم وحبهم للعمل وولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها، وعليه فالقيادة مرتبطة بالمجموعات الإنسانية في مجالات عدة بغية تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع أعضائها، كما أنها تعبر عن قدرة القائد على إحداث التأثير في الأشخاص أو المجموعات وتحرص على إسنادهم وتحفيزهم بإتمام الأعمال المسندة في أعلى درجات الدقة والجودة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (عجوة، 2014).

ويؤكد الاتجاه المعاصر للقيادة على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد؛ لما له من تأثير كبير في العملية القيادية بهدف بلوغ الأهداف، ولقد حظيت القيادة باهتمام التربويين وظهرت أساليب متنوعة في القيادة.

وتُعدّ القيادة الموزّعة من أبرز الأساليب التي ظهرت حديثاً في الإدارة، وهي نمط قيادي يتبنّى فتح الفرص أمام العاملين وتهيئتهم للمشاركة في صنع القرار واتخاذها، والعمل على مشاركة جميع الموظفين في إنجاز المهام القيادية، بحيث تصبح الإدارة جهداً جماعياً يهدف إلى الوصول للتغيير والتحسين المُبتَغى في جو يسوده التعاون والتفاعل والمحبة، وبالتالي فإن القيادة الموزعة تركز على زيادة قيمة المرؤوسين، والاعتماد على الإقناع والتأثير بدلاً من التهديد والتخويف، كما تركز على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وإتاحة الحرية للمرؤوسين لإبداء الرأي (درادكة وظافري، 2014).

وتتميز القيادة الموزعة بأنها نتاج جماعي لا فردي، وحدود الإنجاز في ممارستها مفتوحة فضلاً عن تنوع في الخبرات بين الفريق الواحد الناتج عن تنوع للمسؤوليات والمهام التي يمارسها الأفراد (الزكي وحماد، 2011).

ويوضح المصاروة (2019) أن نمط القيادة يُعد الركيزة الأساسية للعملية الإدارية وأهم عناصر نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بفاعلية وكفاءة، لذا كان لا بد من التركيز على نماذج جديدة للقيادة تُنادي بأهمية وجود أنماط قيادية مختلفة يتبعها القادة تتناسب مع وجود عدة قادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هذه الأنماط القيادية الحديثة ما يُعرف بالقيادة الموزّعة، والتي تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة، والاستقصاء، والدعم، والتعاون بين جميع الأفراد العاملين.

وتعتمد القيادة الموزعة في إدارة الأقسام على مشاركة رئيس القسم في الأدوار القيادية مع جميع أعضاء هيئة التدريس؛ حيث الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية الأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة. (الشهراني ، 2010).

كما أنّ القيادة الموزعة تحظى باهتمام الممارسين والمطوّرين المحترفين والمحسنين وواضعي السياسات والعلماء، بوصفها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد كنشاط جماعي تجمععه علاقات متشابكة مع الآخرين، وأن القيادة بمثابة عملية اجتماعية جماعية ناشئة من خلال تفاعلات مع أطراف متعددة، وأنها تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد لأجل تحسين قيادة المؤسسة وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف هذه الخبرات داخل المؤسسة للمساعدة على تطوير الخبرات بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Richard Bolden,2011).

يتضح مما سبق أن القيادة الموزعة هي العنصر الأهم والأحدث للارتقاء بالمؤسسات التعليمية من خلال ما تقوم به من توزيع المهام والمسؤوليات والاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتنوعة، وقد يكون من المهم دراسة درجة تطبيق هذا الأسلوب في قطاع التعليم العام وفي قطاع التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

مع المطالبات المتزايدة للبحث عن أساليب حديثة وفعالة في الإدارة التربوية، ومع الحاجة الملحة والمستمرة للمؤسسات التعليمية إلى توظيف العنصر البشري المؤهل والمدرّب والقادر على مواكبة التطور التكنولوجي، وفي ظل ما يمر به التعليم اليوم من سرعة في التغيير والتطوير والابتكار، لم يعد التربويون معلمون ومدرسون؛ بل أصبحوا قادة قادرين على توجيه الأفراد في ظل هذا العالم وما يحتويه.

ومع هذا التطور ظهرت القيادة الموزعة، التي تُعد أسلوبًا جديدًا ونمطًا ديمقراطيًا حديثًا، حيث تتبنى إعادة توزيع للجهود والمهام، بمشاركة أكبر عدد من المجتمع داخل مكان العمل بما يضمن اللامركزية وتفعيل الديمقراطية، مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة إلى التطور التربوي المتسارع.

وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات، مثل: دراسة العلياني (2017) التي بحثت في "درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة"، وأكدت على أهمية تدريب قادة المدارس على المهارات الإدارية والقيادية من خلال تطبيق القيادة الموزعة، ودراسة البشر (2014) التي سعت الى معرفة "واقع ممارسة الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" و وجدت أن هناك حاجة ملحة للبحث في موضوع القيادة الموزعة باعتبارها مفهومًا إداريًا حديثًا، فقطاع التعليم الجامعي اليوم يحتاج إلى قيادات إدارية تمتلك مفاهيم وأساليب حديثة في الإدارة بما ينسجم مع رؤية الجامعات ورسالاتها.

وقد أكد العسيري (2018) على أنّ تطبيق أسلوب القيادة الموزعة في الجامعات يعدّ خطوة مهمة في تحقيق أهداف الجامعة بما ينسجم مع خطتها وبعيدًا عن العشوائية، وبما يضمن إطلاق قدرات المرؤوسين، لا سيما وأن المنظمات والمؤسسات التي تتبنى مفهوم القيادة الموزعة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، وزيادة مقدرة الأفراد على اتخاذ رؤية مشتركة، وتشجيع التطور الذاتي المستمر للمعلمين، وإثارة طاقات الابتكار لديهم، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبناء على ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة سعيها للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء أقسام الكليات التربوية في الجامعات الخاصة شرقي العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، أو متغير الخبرة، أو متغير الرتبة الأكاديمية أو متغير الكلية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناول موضوع القيادة الموزعة وهو موضوع حديث نسبياً، فقد تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والقادة التربويين في مواجهة تحديات العصر وحل كثير من المشكلات، كما أنها تقدم التوصيات والمقترحات التي قد تساعد على تطبيق القيادة الموزعة، وتفعيلها لدى رؤساء أقسام الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تمثل منطلق للدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

القيادة الموزعة: تعرف بأنها "عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال، حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل في المؤسسة" (عجوة، 2012، 3).

التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة: هي عملية منح رؤساء الأقسام في الكليات التربوية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان الأدوار القيادية للعاملين معهم كل حسب مقدرته واهتمامه، وستُقاس باستبانة القيادة الموزعة المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تتضمن أربعة مجالات: (الرؤية والرّسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، المناخ التنظيمي).

رئيس القسم: رئيس القسم هو الشخص المسؤول عن إدارة القسم وحسن سير التدريس فيه، وتنمية البحث العلمي، وتقييم أداء العاملين فيه بما لا يتعارض مع أحكام التشريعات النافذة (قانون الجامعات الأردنية رقم 18 لعام 2018).

الجامعة الخاصة: هي مؤسسة تعليمية تهدف إلى منح الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، وغيرها)، يتم تأسيسها بموجب قرار من وزارة التعليم العالي/ مجلس الأمناء، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري (قانون الجامعات الأردنية، 2018).

أعضاء هيئة التدريس: "عضو هيئة التدريس هو كلّ شخص يقوم بالتدريس في الجامعات، والذي خولته وزارة التعليم العالي للعمل في هذه الجامعة، ويكون حاصلًا على شهادات عليا، ويحمل رتبة علمية" (النّجار، 2021).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية:

الحد الموضوعي: اقتصر الموضوع على دراسة درجة ممارسة القيادة الموزعة.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الآتية: (جامعة الشرق الأوسط، جامعة الإسراء، جامعة البترا).

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الآتية: (جامعة الشرق الأوسط، جامعة الإسراء، وجامعة البترا).

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021 \ 2022.

الفصل الثّاني

الأدب النّظريّ والدراسات السّابقة

الفصل الثاني

الأدب النظريّ والدّراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظريّ، والدّراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الإطار النظري:

تعتبر القيادة أساس العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة؛ وذلك نابع من دورها المهم في الإدارة بإحداث التأثير في عناصر العملية الإدارية، وجعل الإدارة أكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، وتمكين الأفراد وتطوير قدراتهم. وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في المنظمات والمؤسسات كافة على اختلاف مستوياتها، والتي 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.

ففي ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المحيطة ببيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بظروف عدم التأكد والمخاطرة التي يعيشها العالم اليوم، نشأت الحاجة إلى خلق مكان عمل يتسم بالمصداقية والملاءمة والشفافية في علاقة القيادة مع العاملين، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات ويكون مدعاة لتنفيذ هذه القرارات بالطريقة الصحيحة، وبالتالي تحقق أهداف المنظمة لذلك حظيت القيادة باهتمام بالغ فهي تنقل في التأثير بالأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير

المؤسسات (العنزي، 2014).

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعاريف القيادة، فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة رسمية، بينما يراها آخرون سلوكًا وتفاعلًا وتأثيرًا على الآخرين، وفقًا لذلك أكد الأغا وعساف (2014) إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلًا وموجهًا للقائد، ومفسرًا ومساندًا لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعدًا للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

تضمن الإطار النظري الحديث عن مفهوم القيادة الموزعة ونشأتها وخصائصها وأهميتها في تمكين القادة في مؤسسات التعليم الجامعي، إضافة إلى الأبعاد الرئيسية المقترحة للقيادة الموزعة وهي الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية، والمناخ التنظيمي حسب الآتي:

القيادة الموزعة:

تقوم القيادة الموزعة على مبدأ تفويض المشاركة في القيادة داخل المنظمة (صايمة، 2017). كما تعد القيادة الموزعة من أنماط القيادة التي لها دور كبير في مساعدة المديرين على مواجهة تحديات بيئة العمل، إلى جانب دورها في زيادة فاعلية المنظمات وانعكاس ذلك على أداء العاملين (الحري، 2016). وقد أكدت دراسة هاريسون (Harrison, 2005) على أثر ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات فضلاً عن تحسين شعور العاملين تجاه المؤسسة، وذلك بسبب

تأثير درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة على أداء المؤسسات وسعيها نحو التعلم لاحتوائها على هيكل تنظيمي تعليمي يهدف إلى تطوير مقدرات العاملين وتحسين الأداء.

والقيادة الموزعة قد تكون من أكثر أشكال القيادة ملائمة للإدارة التربوية، لما تحتويه من تعدد في المهمات والأهداف والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون أي تأثير سلبي في جوهر العملية التربوية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك تكون سمة القيادة الموزعة ضرورية، يتوجب على القائد التربوي التحلي بها وممارستها ممارسة حقيقية على أرض الواقع وفي مختلف المستويات الإدارية (عجوة، 2014).

نشأة القيادة الموزعة:

بداية انطلاق مفهوم القيادة الموزعة كان في عام 1954، عندما كتب العالم الأسترالي جيب Gibb عن توزيع القيادة من منطلق علم النفس الاجتماعي، والذي يركز على توزيع المهمات القيادية وأثرها النفسي في القائد، إذ إنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي، وإشراك العاملين في القيادة، وعدم انحسارها بيد القائد فقط، وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية (Gronn, 2008).

وتبعاً لتلك الفترة فقد ازداد الاهتمام بالقيادة الموزعة، كأحد أنواع القيادة التي تهتم في العمل الجماعي وتوزيع المهمات القيادية، كما واجه بعض الباحثين صعوبة في تحديد فهم واضح للقيادة الموزعة، لأنها ليست مجرد تقسيم للمهام القيادية على العاملين، بل اعتُبرت منهجية تركز على العمل الجماعي الذي يتم بطريقة تشاركية تكاملية بين أعضاء فريق العمل الواحد، والتي لا يوجد فيها روتين إجرائي في التنفيذ، بل تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ لكثير من الإجراءات والتعليمات التي كانت سابقاً بيد المدير فقط، كسلطة ممنوحة له ويجب تقييدها وحصرها ضمن صلاحيات المدير. فالمقصود بالتوزيع هنا لا

يقتصر على المهمات بل يتعداه إلى توزيع المسؤولية والمساءلة الإدارية نتيجة تنفيذ هذه المهمات (خليفة، 2013).

وارتكزت النماذج التقليدية في نظرتها نحو القيادة على الافتراض القائل بأن الدور القيادي يجب أن يقوم به فرد واحد أو مجموعة من الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات مختلفة أو يتقلدون مناصب قيادية رسمية داخل مؤسساتهم وفقا للترتيب الهرمي لتدرج السلطات والقيادات، ففي البداية ركزت تلك النماذج على السمات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد الذي يريد أن يكون قيادياً ناجحاً، وفي خمسينيات القرن العشرين انتقل تركيز تلك النماذج من السمات إلى السلوكيات وتطورت نماذج القيادة لتؤكد على ما يقوم به القادة من أجل تحفيز أتباعهم ومؤسسيهم من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة. وفي الستينيات والسبعينيات بدأت تظهر نماذج القيادة الموقفية أو الظرفية، والتي أكدت على الحاجة إلى إظهار سلوكيات وتصرفات مختلفة تبعا لاختلاف المواقف والظروف، وفي الثمانينات والتسعينات بدأت تظهر العديد من النماذج القيادية الأخرى التي تؤكد على أهمية تفاعل القادة مع مختلف عناصر الموقف كنموذجي القيادة التحويلية والتشاركية ثم نموذج القيادة الخادمة وأخيراً القيادة التوزيعية، والتي سُميت فيما بعد بالقيادة الموزعة التي أولت أهمية كبرى لطبيعة العلاقة بين القادة والأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها. (Zhang & Fearman, 2007)

ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أخذت القيادة الموزعة في المملكة المتحدة وأمريكا الشمالية بالتوسع في المجالات التربوية، وبالأخص في المدارس الابتدائية ثم الثانوية والجامعات، حيث أشار لونج (Leung, 2008) إلى أنّ القيادة الموزعة هي واحدة من أهم الاتجاهات الحديثة الأكثر عصرية وشعبية بين الباحثين في مجال القيادة الأكاديمية، والتي لا بد من رعايتها

والاهتمام بها، بحيث كرست الكلية الوطنية للقيادة الأكاديمية في إنجلترا جهودًا كبيرة للبحث في الأدب النظري للقيادة الموزعة، وقد استفاد الكثير من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وصناع القرارات في المجال التربوي في تلك البلدان من هذا النموذج في القيادة.

أهمية القيادة الموزعة:

تتبع أهمية القيادة الموزعة لكونها أحد أهم أشكال القيادة التي تسهم بفاعلية في عملية التصدي للصعوبات والتحديات الكبيرة التي يواجهها المديرون؛ وذلك لإسهاماتها الرئيسية في تحسين وتطوير المنظمات بشكل عام، والمنظمات أو المؤسسات التعليمية بشكل خاص، ولها إسهامات كبيرة في ضبط عمليات صنع القرار.

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 بين الأفراد (انظر: الحري، 2016)

خصائص القيادة الموزعة:

- حدّد الغامدي (2013) مجموعة من السمات الأساسية لعملية القيادة التربوية، وهي على النحو الآتي:
- القيادة التربوية عملية إنسانية، بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني.
- 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.

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

أبعاد القيادة الموزعة:

تتمثل أبعاد القيادة الموزعة حسب (الحاج، 2013؛ العلياني، 2017؛ Gordon, 2010) كما في الآتي:

- الرؤية والرسالة والأهداف، التي تتعلق بقدرة القائد على تحديد هدف نبيل ذي معنى، ويقوم العاملون بالمساهمة في صياغتها، فالرؤية تبيّن الطموح الذي تسعى له المؤسسة، بينما تقرّ الرسالة والأهداف الآلية للوصول إلى هذه الرؤية. كما تعرّف "الرؤية بأنها أحلام المؤسسة وطموحها، أو هي التوجه أو المسار العام الرئيس الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها، ويتم التفكير والتصرف في نطاقها، أو هي توجهات أو ما تطمح إليه المؤسسة أو الشركة أن تكون عليه في المستقبل في أفضل صورة ممكنة، أو بمعنى آخر إلى أين نريد الذهاب بمؤسستنا؟ ما تصوراتنا لما يجب أن تكون عليه مؤسستنا في المستقبل.
- المسؤولية المشتركة، التي يقوم فيها الأفراد بالمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم شعور

مشترك بالهدف؛ نتيجة لما يمتلكه من كفايات مهنية عالية في المستوى الإداري القيادي، وتوظيفها المستمر في التطوير الوظيفي أو المهني.

- الممارسات القيادية، التي تتعلق بالفرص المتاحة أمام زملائهم للقيام بأعمال قيادية، أو هي تعبير عن جميع الجهود المبذولة من القادة في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- المناخ التنظيمي، الذي يؤثر إلى حد كبير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات؛ لأنه يؤثر بشكل واضح تحفيز العاملين ورضاهم. كما يحدد المناخ التنظيمي بيئة العمل التي يشعر فيها الموظف بالرضا أو عدم الرضا.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم استعراض عدد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة والتي تتعلق بالقيادة الموزعة، ومنها:

الدراسات العربية:

دراسة الطويل والفايز (2022): حيث سعت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة، وتحديد أهم المتطلبات لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، وإبراز التوصيات المناسبة لعملية التطوير. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمدات المساندة للجامعات السعودية، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجميع البيانات، واشتمل الاستبيان على أربعة أبعاد رئيسية. وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية والإداريين في العمدات المساندة في الجامعات

الحكومية السعودية الثلاثة وهي: (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام محمد بن فيصل). وقد تكونت عينة الدراسة من 378 موصفا إداريا، و235 قائدا إداريا في العمادات المساندة، وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة من النتائج ما يأتي: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصّر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية).

دراسة بالفين والصرابرة (2021): والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة التوزيعية، وأداة الميزة التنافسية، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

دراسة الضاعن والفهد (2020): كان الغرض من هذه الدراسة استكشاف تصورات أعضاء هيئة

التدريس حول القيادة الموزعة، وكيفية ممارستها في الجامعة والآثار الملحوظة على عضو هيئة التدريس، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة (80) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم حسب الطريقة العشوائية. واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال إجراء استبيان لاستقصاء ومعرفة واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة، وكذلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدرجة العلمية، التخصص، الجنس، والخبرة العلمية. وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً من أعضاء الهيئة الدراسية على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (100) وتم اختيار 80 لاستيفائهم شروط الاستبيان) ومن مختلف أعضاء هيئة التدريس. وأثبتت النتائج على أن ممارسة القيادة تسهم في تشجيع أعضاء هيئة التدريس في غرس قيم الاحترام لدى الطلبة.

دراسة عطا محمد (2020): هدفت هذه الدراسة إلى بيان ماهية القيادة الموزعة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على ملامح تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وهونج كونج. استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن في عرض خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس، واقتصر البحث على دراسة القيادة الموزعة بالتعليم قبل الجامعي بمختلف أنواعه في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق القيادة الموزعة كأحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة.

دراسة عيشان و الفضي(2020): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية

بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، واتبعت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ عدد عينة الدراسة من 118 عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائج الدراسة أن عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة بدرجة (3.77 من 5)، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة موافق، وأوصت نتائج الدراسة بمنح الصلاحيات اللازمة لأعضاء الهيئة التعليمية للممارسة الأدوار القيادية، ومنح الحوافز المادية والمعنوية الدافعة لممارسة الأدوار القيادية داخل القسم.

دراسة رمضان (2019): بينت هذه الدراسة الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة، والمهارات المطلوبة لتحقيقها، والوقوف على أبعاد القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسبوط، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعمل الباحث على إعداد استبانة، وطبقت على عينة ممثلة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي. وتكونت العينة من (34) مديراً و(277) معلماً ومعلمة في (6) إدارات تعليمية بمحافظة أسبوط. وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الموزعة دوراً مهماً في تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسبوط.

دراسة المصاروة (2019): حيث عملت هذه الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، وسنوات الخبرة) في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة. وشكلت عينة هذه الدراسة من (317) معلمة ومعلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم في هذه الدراسة بناء استبيان مكون من (32) فقرة وزعت على ثلاثة

مجالات، وهي: (الإلهام بالرؤية، الثقافة المدرسية، والممارسات القيادية). وبيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بيتش (Pietsch, 2020)) وكان عنوان هذه الدراسة "المدراء بين الاستغلال والاستكشاف نتائج دراسة وطنية حول براعة القادة" وسعت إلى بيان مستوى البراعة لدى القادة، واستخدمت هذه الدراسة الاستبيان أداةً لجمع البيانات، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي منهجا لدراساتهم، وتكونت عينتهم من عينة عشوائية من قادة المدارس العاملين في المدارس العامة بجميع المراحل في ألمانيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في المدارس الألمانية يقومون بأنشطة الاستغلال في كثير من الأحيان (المتوسط = 3.34) ومن أنشطة الاستكشاف (المتوسط = 2.59)، مما يشير إلى أنهم يركزون أكثر على صقل الكفايات أكثر من التركيز على التجريب والمرونة والاكتشاف والابتكار.

دراسة أكيانو (Aquino, 2020) والتي كان بعنوان "القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقافة المدرسية" وسعت إلى استكشاف تطورات الهيئة الإدارية والتعليمية بمدرسة ابتدائية في أوناريو في كندا عن مدى توزيع القيادة داخل مدرستهم، واستخدمت هذه الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات، وشكّلت عينة الدراسة من فئتين احتوت اثنتين من القادة الإداريين، وخمسة من معلمي المدرسة، واستمد الباحث المنهج النوعي في دراسته، وأظهرت دراسته أن ممارسة القيادة الموزعة كان بدرجة كبيرة.

دراسة لختارو (Lahtero, 2019): حيث تناولت هذه الدراسة وجهات نظر مديري المدارس الشاملة في

فنلندا حول القيادة الموزعة، وتكونت عينة هذه الدراسة من (71) مدرسة في جميع أنحاء فنلندا، واحتوت هذه الدراسة على سؤال واحد موجه. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس ممن يحملون شهادات جامعية في الإدارة والقيادة التربوية يشددون على أن القيادة الموزعة ضرورة عصرية، وأن هناك حاجة لاختبار القيادة التربوية من ناحية التدريب، والآراء المتعلقة بهياكل القيادة والممارسات في المدارس.

دراسة نيكولاس (Nicholas,2019) عُنوت هذه الدراسة بـ"القيادة الموزعة في المدارس الناجحة" وهدفت إلى الكشف عن مدى توظيف قادة إحدى المدارس الثانوية في أستراليا للقيادة الموزعة، ومدى إسهاماتها في نجاح المدرسة، واعتمدت هذه الدراسة الأدوات: (الاستبانة، المقابلة) كأدوات لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (3 من قادة المدارس، 4 وكلاء، 15 معلما ومعلمة من المعلمين الأوائل، 3 معلمين مساندين لهم أعمال قيادية، ومعلم واحد ممارس للتدريس فقط. وأظهرت نتائج الدراسة توزيع القيادة على أساس الهيكل القيادي للمدرسة، ولكنه يرتبط أيضًا ارتباطًا وثيقًا بدور الأفراد الرئيسيين. كما تشير النتائج إلى أن بعض الموظفين المسؤولين عن مناطق معينة هم الأشخاص الذين يذهب إليهم الموظفون للحصول على المشورة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة أعلاه، فقد لوحظ أن الدراسة الحالية تتقاطع مع دراسة نيكولاس (Nicholas,2019)، ودراسة المصاروة (2019)، ودراسة رمضان (2019)، ودراسة أكينو (Aquino,2020)، ودراسة بيتش (Pietsch, 2020)، ودراسة عيشان و الفضمي(2020) ودراسة الضاعن والفهد (2020)، دراسة الطويل والفايز (2022) من حيث منهج البحث، حيث اتبعت المنهج

الوصفي المسيحي.

لكنها اختلفت معها في بيئة التطبيق حيث طبقت دراسة الطويل والفايز (2022) على القيادات الإدارية في العمادات المساندة للجامعات السعودية، وطبقت دراسة بالفين والصريرة (2021) على مدارس العاصمة عمان، وطبقت دراسة الضاعن والفهد (2020) على كلية التربية الأساسية، وطبقت دراسة عيشان و الفضمي(2020) على الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة، وطبقت دراسة رمضان (2019) على مدارس التعليم الثانوي في محافظة أسيوط، وطبقت دراسة المصاروة (2019) على المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي ، وطبقت دراسة أكينو (Aquino,2020)على المدارس العامة بجميع المراحل في ألمانيا.

أما على مستوى أداة الدراسة، فإنّ هذه الدراسة تتقاطع مع دراسات نيكولاس (Nicholas,2019)، ودراسة بيتش (Pietsch, 2020)، ودراسة المصاروة (2019)، ودراسة رمضان (2019)، ودراسة عيشان والفضمي(2020)، ودراسة الضاعن والفهد (2020)، ودراسة بالفين والصريرة (2021) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة.

ولقد تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة ذات الصلة فيما يتعلق بالقيادة الموزعة، إذ تراوحت بين 378 موظفًا إداريًا، و 235 قائدًا إداريًا في العمادات المساندة كما في دراسة الطويل والفايز (2022)، و(380) معلمًا ومعلمة كما في دراسة بالفين والصريرة (2021)، وبين (80) عضو هيئة تدريس كما ورد في دراسة الضاعن والفهد (2020)، و(118) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية كما في دراسة عيشان والفضلي (2020)، وبلغت العينة في دراسة رمضان (2019) وتكونت العينة من (34) مديرًا و(277) معلمًا ومعلمة في (6) إدارات تعليمية، بينما بلغت في دراسة المصاروة (2019)

(317) معلمة ومعلما. وفي هذه الدراسة بلغ حجم العينة 205 عضو هيئة تدريس.

إن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، كما استخدمت بعض من الدراسات السابقة المقابلة المباشرة، مثل دراسة أكينو (Aquino,2020)، ودراسة نيكولاس (Nicholas,2019).

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بعد مراجعة إجراءاتها ونتائجها وتوصياتها، وتم الاستفادة منها في تحديد عينة الدراسة ومنهجيتها، وتطوير أداة الدراسة، إضافة الى تحديد المجالات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

وقد تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توجيهها نحو قطاع التعليم العالي في الجامعات؛ لكون أغلب الدراسات كان تتجه نحو قطاع التعليم المدرسي، وكان مما ميّزها أيضاً أنها استفادت من الدراسات السابقة المتنوعة وتجاوزها لأية محددات قد تحدّ من الوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، والأداة المستخدمة في الدراسة، وإجراءات التنفيذ، ومن ثم التحليل الإحصائي التي اتبعت في الحصول على النتائج.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته للإجابة عن أسئلة الدراسة وأهداف الدراسة لتحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في (جامعة الشرق الأوسط وجامعة البترا وجامعة الإسراء)، والبالغ عددهم (714) عضواً في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2021 في جميع التخصصات العلمية والإنسانية وفقاً لبيانات وزارة التعليم العالي.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (250) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائياً من الجامعات الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وذلك لسهولة وصول الباحثة لأفراد العينة في: جامعة الشرق الأوسط وجامعة البترا و جامعة الأسراء، التي تم اختيارها قصدياً في التخصصات العلمية والإنسانية، وفقاً لبيانات جداول العينات الإحصائية (Krejci, Morgan, 1970) وبواقع هامش ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، فقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة؛ حيث لم تتم الاستجابة من قبل كامل أفراد العينة، وتم اعتماد (205) استبانة وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبانة نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة لإجابة الاستبيان؛ وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (205)، لتشكل العينة ما نسبته 29% من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية:

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير	الرقم
60.00	123	ذكر	الجنس	1
40.00	82	أنثى		
28.3	58	أقل من خمس سنوات	الخبرة العملية	2
36.1	74	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		
35.6	73	عشرة سنوات فأكثر		
22.4	46	محاضر	الرتبة الجامعية	3
36.2	74	أستاذ مساعد		
22.9	47	أستاذ مشارك		
18.5	38	أستاذ		
38.0	78	كلية علمية	الكلية	4
62.0	127	كلية إنسانية		

أدوات الدراسة

تم استخدام استبانة واحدة تتكون من جزئين:

الجزء الاول: يتضمن المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و المتضمن أبعاد القيادة الموزعة الأربعة: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، المناخ التنظيمي).

طورت الباحثة لأغراض الدراسة الحالية أداة درجة ممارسة القيادة الموزعة وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مجالات القيادة الموزعة الأكثر شيوعاً وبالاستناد الى التحليل الأدب السابق في الموضوع، وضحت الباحثة ابعاد القيادة الموزعة وهي الرؤية والرسالة والأهداف، المؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، المناخ التنظيمي، وتم الاعتماد على هذه المجالات كإطار نظري في هذه الدراسة.

ثانياً: تم تطوير فقرات الأداة لتتكون في صورتها الأولية من (31) فقرة، حيث تمت استشارة مختص في القياس والتقييم حول سلم الإجابة الذي يمكن استخدامه مع مثل هذا النوع من المقاييس المخصصة لهذا المستوى من المستجيبين، حيث اشار الى امكانية استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً: تكونت الأداة في صورتها النهائية من (34) فقرة تضمنت مجالات القيادة الموزعة:

جدول (2)

مجالات أداة القيادة الموزعة وعدد فقرات كل بعد وأدنى وأعلى استجابة لكل منها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	أدنى درجة	أعلى درجة	الفقرات الدالة عليها
1	الرؤية والرسالة والاهداف	9	9	45	9 - 1
2	المسؤولية المشتركة	7	7	35	16 - 10
3	الممارسات القيادية	9	9	45	25 - 17
4	المناخ التنظيمي	9	9	45	34 - 26
5	الدرجة الكلية للمقياس	34	34	170	34 - 1

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، لتصحيح أداة الدراسة، وذلك من خلال إعطاء كل من الفقرات درجة واحدة من بين درجاته الخمسة (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) والتي تمثل رقميًا (1،2،3،4،5) على الترتيب، كما اعتمد على المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، لتكن مؤشرًا على المستوى، وذلك بالاستناد إلى المعادلة التالية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفترة} = 3/(1-5)$$

$$\text{طول الفترة} = 1.33$$

و بذلك تكون المستويات كالآتي:

الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.34 - 3.67

الدرجة المرتفعة من 3.68 - 5

صدق أداة الدراسة

يضمن صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تكون قادرة على قياس ما أعدت لقياسه، كما يضمن الصدق احتواء الاستبانة على العناصر التي يجب أن تدخل في عملية التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، و قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة على هذا النحو:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، و يبين جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين فقرات أداة القيادة الموزعة بمجالاتها والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط مع البعد	الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط مع البعد	الفقرة
0.628**	0.000	18	0.000	0.714**	1
0.522**	0.001	19	0.000	0.760**	2
0.614**	0.000	20	0.000	0.762**	3
0.729**	0.000	21	0.000	0.749**	4
0.673**	0.000	22	0.000	0.755**	5
0.720**	0.000	23	0.000	0.758**	6
0.628**	0.000	24	0.000	0.541**	7
0.668**	0.000	25	0.000	0.588**	8
0.533**	0.000	26	0.000	0.721**	9
0.572**	0.000	27	0.003	0.447*	10
0.590**	0.001	28	0.002	0.554**	11
0.540**	0.001	29	0.000	0.730**	12
0.555**	0.001	30	0.000	0.628**	13
0.694**	0.000	31	0.000	0.608**	14
0.694**	0.000	32	0.000	0.539**	15
0.592**	0.002	33	0.001	0.577**	16
0.538**	0.001	34	0.565**	0.000	17

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط بين فقرات اداة القيادة الموزعة مع الدرجة الكلية للبعد الأول، موجبة ومقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة

يتم حساب صدق الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة (الأداة).

جدول (4)

معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الرؤية والرسالة والأهداف	0.599**	0.00
2	المسؤولية المشتركة	0.818**	0.00
3	الممارسات القيادية	0.769**	0.00
4	المناخ التنظيمي	0.886**	0.00

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.01 وأن قيمة معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة موجبة ومقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ليجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، إذ تمّ تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس المهارات القيادية الموزعة

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	الرؤية والرسالة والأهداف	9	0.784
2	المسؤولية المشتركة	7	0.724
3	الممارسات القيادية	9	0.783
4	المناخ التنظيمي	9	0.711

يتبين من نتائج الجدول (5) أن معامل ثبات الاستبانة، درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، تعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية ولتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الخطوات التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- بعد تحديد عنوان الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تم استعراض الدراسات السابقة والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة.
- مقابلة فردية مع مجموعة من المختصين بالإدارة، كان الهدف منها التأكد من المهارات القيادية الموزعة اللازمة لرئيس القسم في الجامعات والأخذ بآرائهم.
- تصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على لجنة من المحكمين لإبداء ملحوظاتهم حول سلامة المقاييس اللغوية والتركيبية ومناسبتها لغايات الدراسة، انظر ملحق: (1).
- تطوير الصورة النهائية للمقياس، وذلك بعد التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على ذوي الخبرة والاختصاص، وكذلك التحقق من ثبات المقياس؛ من خلال معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، انظر ملحق (3).
- مخاطبة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة، والملحق (4) ، يبين كتب تسهيل المهمة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حيث إن مجتمع الدراسة تكوّن من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، بينما عينة الدراسة من (250) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- توزيع مقياس الدراسة على عينة الدراسة من خلال إنشاء استبانة الكترونية على Google doc

- حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة من خلال إرسال رابط الاستبانة لعينة الدراسة.
- تم تحميل استجابات عينة الدراسة من Google doc صيغة ملف اكسل ومن ثم تم تحليل هذه البيانات بواسطة برنامج الرزمة الاجتماعية Spss ثم وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة استنادًا إلى نتائج الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية Spss، بهدف الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في مقدمة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.
- اختبار (T) "ت" للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA للفرق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

وبشكل عام:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى Independent Sample t-test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في

الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء

هيئة التدريس على أبعاد الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة:

الترتيب	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الرؤية و الرسالة والأهداف	4.072	0.596	مرتفعة
2	4	المناخ التنظيمي	3.463	0.697	متوسطة
3	3	الممارسات القيادية	3.442	0.735	متوسطة
4	2	المسؤولية المشتركة	3.366	0.746	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.587	0.571	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة في غالبيتها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.587)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.571)، كما جاءت جميع أبعاد القيادة الموزعة بدرجة متوسطة عدا البعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف) جاء بدرجة مرتفعة بلغت (4.072)، وانحراف معياري (0.596)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد (المناخ التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (3.463)، وانحراف معياري (0.697)، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بعد الممارسات القيادية بمتوسط حسابي (3.442) وانحراف معياري (0.746) و بدرجة متوسطة، أمّا بالمرتبة الأخيرة فجاء بعد (المسؤولية المشتركة) لدى أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3.366) وانحراف معياري (0.571).

و تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد الرؤية والرسالة والأهداف، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الرؤية والرسالة والأهداف

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	لدى القسم (رؤية ورسالة وأهداف) واضحة	4.50	0.725	مرتفعة
2	3	تركز (رؤية ورسالة وأهداف) القسم على تطوير كفايات الطلبة	4.46	0.731	مرتفعة
3	2	يطلع أعضاء هيئة التدريس على (رؤية ورسالة وأهداف) القسم	4.45	0.737	مرتفعة
4	4	تتناسب أهداف القسم مع رؤيته ورسالته	4.44	0.723	مرتفعة
5	5	تتسجم المقررات الدراسية مع (رؤية القسم ورسالته وأهدافه)	4.28	0.827	مرتفعة
6	9	تركز رؤية ورسالة واهداف القسم على تطوير خطط المساقات الدراسية.	4.27	0.836	مرتفعة
7	6	يخطط رئيس القسم لجميع النشاطات التي تحقق (رؤيته ورسالته وأهدافه)	3.37	1.20	متوسطة
8	8	يركز القسم على (رؤيته ورسالته وأهدافه) في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس	3.24	1.228	متوسطة
9	7	لدى رئيس القسم خطة لتطوير أداء العاملين فيه	3.23	1.266	متوسطة
		الرؤية و الرسالة و الأهداف	4.027	0.596	مرتفعة

تبين نتائج الجدول (7) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبعء الرؤية والرسالة والأهداف لدى رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.027)، وانحراف معياري (0.596) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.23-4.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: لدى القسم (رؤية ورسالة وأهداف) واضحة بمتوسط حسابي (4.50) و انحراف معياري (0.725) و بدرجة مرتفعة كما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: تركز (رؤية ورسالة وأهداف) القسم على تطوير كفايات الطلبة بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.731)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: "يركز القسم على (رؤيته ورسالته وأهدافه) في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس" وبلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (1.228) وبدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "لدى رئيس القسم خطة لتطوير أداء العاملين فيه" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (1.266) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: المسؤولية المشتركة

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد المسؤولية المشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعيد المسؤولية المشتركة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتعاون أعضاء هيئة التدريس على رفع كفايات الطلبة في تخصصهم	4.14	0.915	مرتفعة
2	7	يظهر أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بتنفيذ نشاطات القسم	3.34	1.225	متوسطة
3	3	يعمل القسم على مساءلة عضو هيئة التدريس بناءً على أداء الطلبة	3.30	1.342	متوسطة
4	1	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار	3.21	1.225	متوسطة
5	5	يشارك أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المشتركة في القسم	3.21	1.225	متوسطة
6	4	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تقييم أدائهم	3.21	1.332	متوسطة
7	2	يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم للأرتقاء بالقسم نحو الأفضل.	3.17	1.213	متوسطة
		المسؤولية المشتركة	3.36	0.746	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبعء المسؤولية المشتركة لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.746) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.17-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: "يتعاون أعضاء هيئة التدريس على رفع كفايات الطلبة في تخصصهم" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.915) وبدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: " يظهر أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بتنفيذ نشاطات القسم "بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.225) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: " يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تقييم أدائهم " وبلغ المتوسط الحسابي (3.21) و الانحراف المعياري (1.332) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم للارتقاء بالقسم نحو الأفضل" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (1.213) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثالث: الممارسات القيادية

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعء الممارسات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الممارسات القيادية

الترتيب	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتم تشكيل لجان متخصصة تحدد الادوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس	4.28	0.826	مرتفعة
2	3	يأخذ رئيس القسم رأي أعضاء هيئة التدريس عند إعداد الخطط الخاصة بالقسم	4.15	0.864	مرتفعة
3	7	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية والرسالة والاهداف	3.33	1.255	متوسطة
4	9	يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي ترفع كفايات أعضاء هيئة التدريس	3.27	1.292	متوسطة
5	2	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار	3.25	0.826	متوسطة
6	5	يشجع رئيس القسم الممارسات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس	3.24	1.293	متوسطة
7	4	يستثمر رئيس القسم الصفات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام	3.21	1.241	متوسطة
8	6	يقدم رئيس القسم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم	3.14	1.303	متوسطة
9	8	يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي تدعم تمكين أعضاء هيئة التدريس	3.13	1.275	متوسطة
		الممارسات القيادية	3.44	0.735	متوسطة

تبين نتائج الجدول (9) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لُبعد الممارسات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.735) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.13-4.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: " يتم تشكيل لجان متخصصة تحدد الأدوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس " بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.826) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على: " يأخذ رئيس القسم رأي أعضاء هيئة التدريس عند إعداد الخطط الخاصة بالقسم " بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.864) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة ما قبل الأخيرة و التي تنص على: " يقدم رئيس القسم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم " وبلغ المتوسط الحسابي (3.14) والانحراف المعياري (1.303) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: " يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي تدعم تمكين أعضاء هيئة التدريس " بالمرتبة الأخيرة؛ و بلغ المتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (1.275) و بدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: المناخ التنظيمي

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد المناخ التنظيمي داخل القسم، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعْد المُنَاخ التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الترتيب
مرتفعة	0.886	4.23	يرحب رئيس القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير عملية التدريس	1	1
مرتفعة	0.828	4.12	يدعم رئيس القسم الأفكار الإبداعية المقترحة من أعضاء هيئة التدريس	2	2
مرتفعة	0.888	4.00	يوفر رئيس القسم الأدوات اللازمة لتطوير العملية التعليمية التعلمية	4	3
متوسطة	1.270	3.19	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في القسم في تنظيم الأنشطة اللامنهجية	6	4
متوسطة	0.828	3.17	يوفر رئيس القسم بيئة مناسبة لتبادل أفكار في ظل تطورات العصر	3	5
متوسطة	1.267	3.16	يعمل رئيس القسم على بناء ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس	5	6
متوسطة	1.259	3.15	يسهم رئيس القسم في رفع مستوى الإبداع عند أعضاء هيئة التدريس	9	7
متوسطة	1.245	3.12	يسهم رئيس القسم في توفير البيئة الآمنة عند أعضاء هيئة التدريس	8	8
متوسطة	1.302	3.04	يحرص القسم على توفير فرص عمل للخريجين من خلال المجتمع المحلي	7	9
متوسطة	0.697	3.463	المناخ التنظيمي		

يبين الجدول (10) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبعء المناخ التنظيمي جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.46)، وبانحراف معياري (0.697)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.04-4.23)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى، والتي تنص على: "يرحب رئيس القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير عملية التدريس" بمتوسط (4.23) وبانحراف معياري (0.886) ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على: "يدعم رئيس القسم الأفكار الإبداعية المقترحة من أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.828) ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "يحرص القسم على توفير فرص عمل للخريجين من خلال المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.04) و بانحراف معياري (0.697) ودرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء أقسام الكليات التربوية في الجامعات الخاصة شرقي العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، أو متغير الخبرة، أو متغير الرتبة الجامعية أو متغير الكليات؟

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والمعروف باسم Independent sample t-test. والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11)

نتائج (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	123	4.033	0.632	0.187	0.851
	أنثى	82	4.017	0.541		
المسؤولية المشتركة	ذكر	123	3.411	0.746	1.057	0.292
	أنثى	82	3.299	0.746		
الممارسات القيادية	ذكر	123	3.509	0.746	1.585	0.115
	أنثى	82	3.34	0.713		
المناخ التنظيمي	ذكر	123	3.505	0.723	1.068	0.287
	أنثى	82	3.399	0.655		
الدرجة الكلية	ذكر	123	3.627	0.584	1.226	0.222
	أنثى	82	3.527	0.549		

يتبين من الجدول رقم(11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة احصائياً ($\alpha = 0.05$).

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الخبرة العملية

القيمة الإحتمالية	قيمة F	المتوسط الحسابي			البعد
		عشرة سنوات فأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	
0.031	3.521	4.173	3.956	3.933	الرؤية و الرسالة و الاهداف
0.279	1.286	3.476	3.288	3.327	المسؤولية المشتركة
0.254	1.380	3.547	3.346	3.434	الممارسات القيادية
0.133	2.038	3.560	3.336	3.501	المناخ التنظيمي
0.079	2.569	3.702	3.493	3.563	جميع الأبعاد

يبين الجدول (12) أن القيمة الإحتمالية للبعد الأول هي (0.031) وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على البعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف) حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الخبرة العملية، بالرغم من النتيجة المتعلقة بالبعد الأول يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الإحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.079 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الجامعية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الجامعية.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الرتبة الجامعية

القيمة الاحتمالية	قيمة F				المتوسط الحسابي	البعد
		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مُحاضر	
0.05	2.573	3.789	4.087	4.093	4.055	الرؤية والرسالة والأهداف
0.66	0.527	3.278	3.452	3.395	3.304	المسؤولية المشتركة
0.412	0.962	3.285	3.493	3.518	3.401	الممارسات القيادية
0.62	2.478	3.233	3.490	3.598	3.406	المناخ التنظيمي
0.119	1.976	3.404	3.641	3.666	3.557	جميع الأبعاد

يبين الجدول (13) أن القيمة الإحصائية للبعد الأول هي (0.05) وهنا ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على البعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف) حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الجامعية، بالرغم من النتيجة المتعلقة بالبعد الأول، يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.119 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة الجامعية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير الكلية

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الكلية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين والمعروف باسم

Independent sample t-test والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14)

نتائج (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الكلية

البُعد	الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
الرؤية والرسالة والأهداف	كلية إنسانية	127	4.015	0.577	0.348	0.728
	كلية علمية	78	4.045	0.629		
المسؤولية المشتركة	كلية إنسانية	127	3.336	0.747	0.739	0.461
	كلية علمية	78	3.415	0.747		
الممارسات القيادية	كلية إنسانية	127	3.434	0.723	0.219	0.827
	كلية علمية	78	3.457	0.760		
المناخ التنظيمي	كلية إنسانية	127	3.441	0.656	0.575	0.566
	كلية علمية	78	3.498	0.761		
الدرجة الكلية	كلية إنسانية	127	3.570	0.544	0.556	0.576
	كلية علمية	78	3.616	0.614		

يبين الجدول رقم(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الكلية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي 0.576 وهي أكبر من 0.05 وأن جميع قيم (ت) غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب التي تعود إليها تلك النتائج كما يلي:

مناقشة السؤال الأول، والذي نصّ على: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال: أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.587)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.571)، كما جاءت جميع أبعاد القيادة الموزعة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، عدا البعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف) جاء بدرجة مرتفعة بلغت (4.072)، وبانحراف معياري (0.596)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد (المناخ التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (3.463)، وبانحراف معياري (0.697)، أمّا بالمرتبة الأخيرة فجاء بعد (المسؤولية المشتركة) لدى أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3.366) وبانحراف معياري (0.571).

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ أفراد عينة هذه الدراسة يؤكدون على استثمار رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعات للقيادة الموزعة، وضمن المستوى المطلوب والمُرضي؛ والذي قد يكون نتيجة لما مارسه رؤساء الأقسام من توضيح لرؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتشجيعهم لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق رؤية الجامعة والقسم من خلال المتابعات المستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية من قبل رؤساء الأقسام، إضافة إلى خلقهم لبيئات اتصال وتواصل فاعلة تنعش المناخ التنظيمي وترفع من مستوى المسؤولية المشتركة؛ وقد تُعزى كذلك إلى وجود قناعة راسخة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بأنّ القيادة الموزعة توفر قاعدة عمل ثابتة ومحفزة نظراً لتشجيعها على التعاون وتبادل الأدوار، وصولاً نحو بيئة عملية تتميز بالإبداع والتغيير والنجاح، وهذا ما يتفق مع ما توصل إلى كل من الطويل والفايز (2022) في دراستهم لمستوى القيادة الموزعة في مجموعة من الجامعات السعودية.

وتعبّر هذه النتيجة عن ما أشار إليه بالفين والصرابرة (2021) بأنّ القائد الذي يتبع نمط القيادة الموزعة يعمل على نقل القيادة من الهرمية الفوقية إلى الجماعية الأفقية، وبالتالي تتوزع الصلاحيات وتجمع الطاقات والخبرات لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة في ظل وجود الرقابة والمساءلة الدائمة، بالشكل الذي يعزز مبدأ الثقة المتبادلة والمشاركة والعمل التضامني، مما يزيد من فاعلية ودافعية العاملين في المدرسة تجاه العمل، ويحسن من مستوى أداء المؤسسة، ويؤثر بشكل إيجابي على جودة المخرجات التعليمية.

وقد تعود هذه النتيجة إلى توظيف ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة لدورها في بناء الرؤية الواضحة، ولما توفره من صورة واضحة لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال الحوار والإقناع، إضافة إلى ما تقدمه من تقدير لجهودهم وتوظيف الموارد المتاحة بفاعلية للتحسين والتطوير.

أما على مستوى المجالات فقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال (الرؤية والرسالة والأهداف) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.23-4.50) وبدرجة ممارسة مرتفعة في جميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على بمتوسط حسابي (4.027)، وانحراف معياري (0.596)، ويشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: لدى القسم (رؤية ورسالة وأهداف) واضحة بمتوسط (4.50) وجاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة والتي تنص على: تركز (رؤية ورسالة وأهداف) القسم على تطوير كفايات الطلبة بمتوسط حسابي (4.46)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "لدى رئيس القسم خطة لتطوير أداء العاملين فيه" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.23) و انحراف معياري (1.266) و بدرجة متوسطة.

وقد تُعزى مثل هذه النتائج لما قد يوفره رؤساء الأقسام من مُناخ إيجابيٍ لأعضاء الهيئة التدريسيّة لتمكينهم ورفع مستوى أدائهم وفقاً للرؤية والرسالة، وبما يضمن الانسجام بين تطلعات ورؤى أعضاء الهيئة التدريسية ورؤية القسم والجامعة.

وكما أشارت النتائج المتعلقة بمجال (المسؤولية المشتركة) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.17-4.14)، وبدرجة ممارسة متوسطة لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لرأي أفراد عينة الدراسة لبعدها المسؤولية المشتركة، حيث جاءت متوسطة ككل وبمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.746)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: "يتعاون أعضاء هيئة التدريس على رفع كفايات الطلبة في تخصصهم" بمتوسط (4.14)

وجاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، والتي تنص على: "يظهر أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بتنفيذ نشاطات القسم "بمتوسط حسابي (3.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم للارتقاء بالقسم نحو الأفضل" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (1.213) وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئات التدريس، والتي أشارت أهمية دور رئيس القسم ودوره البارز والفاعل في توظيف الرؤية في العملية التدريسية، فالعملية التدريسية ورفع جودة التعليم هو نتاج جمعي مشترك بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

وقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال (الممارسات القيادية) والتي تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات فيه ما بين (3.13-4.28) وبدرجة متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.735) ويشير إلى ممارسة متوسطة للممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة والتي تنص على: " يتم تشكيل لجان متخصصة تحدد الأدوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس " بمتوسط (4.28)، وجاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: " يأخذ رئيس القسم رأي أعضاء هيئة التدريس عند إعداد الخطط الخاصة بالقسم "بمتوسط حسابي (4.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: " يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي تدعم تمكين أعضاء هيئة التدريس " بالمرتبة الأخيرة؛ وبلغ المتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (1.275) و بدرجة متوسطة.

إنّ أي ارتفاع في نسبة الممارسات القيادية بين أعضاء الهيئة التدريسيّة قد يكون نابغاً من الاستعداد المسبق لأعضاء الهيئات التدريسية لرؤية وظائفهم بطريقة مختلفة، وتقبل الأدوار المهنية الجديدة من خلال مبادرات إدارية، والتي يسمح من خلالها رؤساء الأقسام في الجامعات بعمل تغييرات في هيكل السلطة؛ لتُتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للخروج من نطاق الغرفة التدريسية الضيق إلى القيام بأدوار فاعلة لقيادة القسم، وهو ما يتفق مع ما قاله ليثوود وآخرون (Leithwood et al. 2007)، الذين أن القيادة الموزعة قد تتخذ شكلاً مقيّداً أو شكلاً غير مقيّد، أما الشكل المقيّد فهو ذلك الشكل الذي يتضمن مهام قيادية يقوم بها قائد رسمي وحيد، أو يتم توزيعها بين عدد من القادة الرسميين في المؤسسة فقط، أما الشكل غير المقيّد فيتضمن توزيع القيادة على أي فرد في المؤسسة يمتلك الخبرة المطلوبة لأداء المهمة المراد إنجازها، وليس فقط هؤلاء الأشخاص الذين يشغلون مواقع قيادية رسمية.

وقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال (المناخ التنظيمي) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.04-4.23) وبدرجة ممارسة متوسطة إلى مرتفعة على الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.697)، ويشير إلى درجة مرتفعة للمناخ التنظيمي في مشاركة رؤساء الأقسام لأعضاء الهيئات التدريسية في عمليات صنع القرار، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: "يرحب رئيس القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير عملية التدريس" بمتوسط (4.23)، وجاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة والتي تنص على: "يدعم رئيس القسم الأفكار الإبداعية المقترحة من أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.12)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "يحرص القسم على توفير فرص عمل للخريجين من خلال المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.04)

وبانحراف معياري (0.697) ودرجة متوسطة.

تؤكد النتيجة السابقة على الدور الحيوي الذي يؤديه المناخ التنظيمي في نجاح أو فشل عملية توزيع القيادة داخل القسم أو الجامعة، فينبغي أن يعمل المناخ التنظيمي على رفع ثقة أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم على ممارسة القيادة، والإيمان بقيمة العمل الجمعي وأهمية التعاون لتحقيق الرؤية المقصودة للقسم، إضافة إلى فهم الجميع للأنشطة القيادية ورغبتهم الحقيقية للانخراط بها، ونبذ التصورات القديمة للقيادة التي تُحصر بمبدأ الأقدمية كشرط لتولي المهام القيادية.

مناقشة السؤال الثاني، والذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء أقسام الكليات التربوية في الجامعات الخاصة شرقي العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، أو متغير الخبرة، أو متغير الرتبة الجامعية أو متغير الكليات؟

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً ($\alpha=0.05$).

للإثبات دافع نحو إتمام العمل وإتقانه في الغالب لا يختلف عما يقدمه الرجل، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة اليعقوبية وآخرين (2015) التي أظهرت أن المعلمين يمارسون القيادة الموزعة بدرجة أعلى من المعلمات.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرات بأثر تطبيق هذا النوع من القيادة في الأقسام الجامعية المختلفة، وقد نستدل من ذلك على أن متغير الخبرة العملية متغير ذو تأثير أو فرق في الإجابة عن فقرات استبانة القيادة الموزعة.

كما أظهرت أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة الجامعية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الكلية، حيث كانت القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية تساوي 0.576 وهي أكبر من 0.05 وأن جميع قيم (ت) غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وقد تعزى مثل هذه النتيجة إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بجميع الكليات العلمية أو الإنسانية بأهمية ممارسة القيادة الموزعة، ودورها في تخفيف الأعباء عن الجميع، وصولاً إلى تحقيق رؤية القسم المبتغاة. وقد اتفقت الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة في اعتبار القيادة الموزعة ضرورة عصرية، ولها أهميتها العالية في تحقيق معايير الجودة. وهو ما يتفق مع دراسة عيشان والفضمي (2020) التي كان

من أبرز نتائجها أن عضوات الهيئة التعليمية في جميع الأقسام بجامعة جدة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة بدرجة (3.77 من 5)، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة موافق.

ثانياً: التّوصيات:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدّراسة الحالية، فإنّ الباحثة توصي بما يأتي:

1. أن تعي القيادات العليا في الجامعات الأردنيّة أهميّة القيادة الموزّعة في المشاركة في عمليّة صنع القرار.
2. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة الموزعة في الجامعات والمؤسسات التعليمية؛ نظرًا لما لها من دور بارز في عملية صنع القرار.
3. إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في بيئات عمل أخرى.
4. تشجيع رؤساء الأقسام لتحفيز أعضاء الهيئات التدريسية ليكونوا شركاء في قيادة وتوجيه الجامعات والمؤسسات التعليمية.
5. تقديم الدعم والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس نظيرًا لمشاركاتهم في المهام الإداريّة المختلفة.
6. ضرورة العمل على دراسات مماثلة حول القيادة الموزعة وربطها بمتغيرات أخرى، مثل: الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، فاعلية الأداء.
7. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول القيادة الموزعة في الجامعات الحكومية والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.
8. عقد دورات تدريبية مكثفة للقيادات في الجامعات لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية، والتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق نمط القيادة الموزعة في جامعاتهم وكلياتهم أو أقسامهم.

المصادر المراجع

المراجع العربية:

الآغا، صهيب؛ عساف، محمود (2014). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

البشر، فاطمة (1435). واقع ممارسة الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد السابع، شوال 1437، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحاج، أحمد علي (2013). الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر للطباعة والنشر. ص 13

الحجيلي، نصر محمد (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، ع 25، ص 67

الحري، خليل (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، 170 (2) ص 677-691

خليفة، رندة عبدالله صابر (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

درادكة أمجد، وظافر محمد (2014). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية- جامعة

عين شمس 15(4)، 399-426

رمضان، عماد (2019). دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوي

بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط.

زكي، احمد عبدالفتاح، وحماد، وحيد شاه بور (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها

في مدارس التعليم العام بمصر. مجلة كلية التربية - جامعة بور سعيد، (10) 453-499

شرايحة، بالفين؛ الصرايرة، خالد (2021). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الحسين بن

طلال للبحوث، ملحق 2، مجلد 7، عدد 1.

الشهراني، ندى بنت ظافر (2010). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء

مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد. ص6.

صايمة، سمية (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة

غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة،

6(20)، ص 213-231

الضامن، محمد؛ الفهد، منال (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في

كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية

التربية - جامعة أسيوط، مجلد 36، عدد 4.

الطويل، إيمان؛ الفايز، فايز (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في

ضوء مدخل القيادة الموزعة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد 38، عدد 2.

عبدالله، إيناس (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

عجوة، أحمد محمد (2014). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية 36(1)، 1-30

العسيري، حسن (2018). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطور الأداء في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، م 25، (114)، ص 333-372

عطا محمد، رجب (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كلمن الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر، المجلة التربوية، عدد 77.

العلواني، عبيدالله، والألفي، أشرف (2017). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الباحة، (3).

العنيزي، أحمد عواد (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الكويت، جامعة الشرق الأوسط.

عيشان، ندى؛ الفضمي، منى (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4 (17).

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

قانون الجامعات الأردنية رقم (18) لسنة 2018 من موقع: units.ju.edu.jo/ar/LegalAffairs/ والذي تم الرجوع إليه بتاريخ 2022/4/6.

المصاروة، أسامة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33 (1) 2-23

النجار، فاطمة (2021). رؤية أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات التربية الإبداعية، المجلة التربوية، 83 (2)، ص 430

اليقوبية، سوسن بنت سعود، والعاني، وجيهة ثابت، والغنبوصي، سالم بن سليم (2015) "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(3)، 78-99

• المراجع الأجنبية

Anderson, J. (2007). Distributed Leadership: five questions with Professor John Diamond. Harvard Graduate School of Education.

Aquino, M. (2020). *Distributed leadership and its relationship with school culture* [Master theses]. <https://qspace.library.queensu.ca>

Gordon, R. D. (2010). Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. *Management* 28–260 (2) 24 ,*communication quarterly*

Gronn, P. (2008). “The future of distributed leadership”, *Journal of Educational Administration*. 46 (2) 141–158

Harrison, N. L. T. (2005). *The impact of distributed leadership on teachers*. Indiana University

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. 610–607)3(30 ,*Educational and psychological measurement*.

Leung, k.b (2008). The scope and pattern of distributed leadership and its effects on organizational outcomes in Hong Kong secondary schools, *DAI–A* 70(06).

Nicholas, D. M. (2019). *Distributed leadership in successful schools* [Doctoral dissertation, University of Melbourne]. <http://hdl.handle.net>

Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational management administration & Leadership*.

Richard Bolden (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269, DOI: 10.

Tapio Juhani Lahtero, et.al (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership, *Educational Research, and Reviews*, 14, (10), p. 340–348.

Woods ,P. A et al. (2004). Variability and Dualities in Distributed leadership: findings from a systematic literature review, *education management administration leadership*, 32,439–457.

Zhang, J. Fearman, S.R. (2007) Distributed leadership in the development of Knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, 16 (4), p: 480

الملحقات

الملحق (1)

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

تحكيم أداة

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من جزأين، الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني: أبعاد القيادة الموزعة، وقد صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات تربوية ومقدرات متميزة في مجالات البحث العلمي، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بتحكيم فقرات الأداة، والتي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: صفاء جمال زيدان

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة ✓ في المكان المناسب:

- الجنس ذكر أنثى
- الخبرة العملية أقل من خمس سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- عشرة سنوات فأكثر
- الرتبة الجامعية محاضر
- أستاذ مساعد
- أستاذ مشارك
- أستاذ
- الكلية كلية علمية
- كلية إنسانية

الجزء الثاني: أبعاد القيادة الموزعة:

التعديل المقترح	بحاجة لتعديل	صلاحية الفقرة		
		غير صالحة	صالحة	
البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف				
				1. يمتلك القسم (رؤية ورسالة وأهداف) واضحة
				2. يتفهم أعضاء هيئة التدريس (رؤية ورسالة وأهداف) القسم

				3. يتفهم الطلبة (رؤية ورسالة وأهداف) القسم
				4. تتناسب أهداف القسم مع رؤيته ورسالته
				5. تتسجم المقررات الدراسية مع رؤية القسم ورسالته وأهدافه
				6. يخطط القسم لجميع النشاطات التي تحقق رؤيته ورسالته وأهدافه
				7. يمتلك القسم خطة لتطوير أداء العاملين فيه
				8. تركز رؤية القسم ورسالته وأهدافه على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
البعد الثاني: المسؤولية المشتركة				
				9. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار
				10. يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم المنظمي.
				11. لدى القسم نظام مساءلة لأعضاء هيئة التدريس مبني على أداء الطلبة

				12. يقوم رئيس القسم بمراجعة دائمة لمعايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس
				13. يعمل أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المشتركة في القسم
				14. يحرص أعضاء هيئة التدريس على رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة
				15. يظهر أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بتنفيذ نشاطات القسم
البعد الثالث: الممارسات القيادية				
				16. يتناوب أعضاء هيئة التدريس على ممارسة الأدوار القيادية حسب المهمة المطلوبة
				17. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار
				18. يأخذ رئيس القسم رأي أعضاء هيئة التدريس عند إعداد الخطط الخاصة بالقسم

				19. يستثمر رئيس القسم الصفات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس
				20. يشجع رئيس القسم الممارسات القيادية لدى العاملين
				21. يقوم رئيس القسم بتقديم التغذية الراجعة للممارسات القيادية
				22. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية والرسالة
				23. يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي تدعم تمكين أعضاء هيئة التدريس ورفع كفاياتهم
البعد الرابع: المناخ التنظيمي				
				24. يرحب القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين أداء الطلبة
				25. يدعم القسم الأفكار الإبداعية المقترحة

				26. يوفر القسم بيئة مناسبة لتبادل أفكار في ظل تطورات العصر
				27. يوفر القسم الأدوات اللازمة لتطوير العملية التعليمية
				28. تتوافر ثقة متبادلة بين القسم وأعضاء هيئة التدريس
				29. يشارك القسم أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الأنشطة اللامنهجية
				30. يعمل القسم على توفير فرص عمل للخريجين من خلال المجتمع المحلي.
				31. يسهم القسم في توفير البيئة الآمنة التي تسهم في رفع مستوى الإبداع عند أعضاء هيئة التدريس

ملاحظات أخرى

.....
.....
.....

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
عمان العربية	مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور عودة أبو سنيته	1
كلية العلوم التربوية والآداب (الأندلس)	علم نفس تربوي	الأستاذ الدكتور نافذ البقيعي	2
الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس العلوم	الدكتورة آيات المغربي	3
الشرق الأوسط	مناهج عامة	الدكتور عثمان منصور	4
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	الدكتورة خولة عليوة	5
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	الدكتور علي الطراونة	6
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	الدكتور كاظم الغول	7
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	الدكتور عدنان العضايلة	8
الهاشمية	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	الدكتور عوض الطراونة	9



جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة، المُحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من جزأين، الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني: أبعاد القيادة الموزعة، وقد صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

شاكراً لكم حسن تعاونكم املاً أن تمنحوني من وقتكم الثمين لملئ الاستبانة علماً أن فقرات الاستبانة (34) فقرة

مع خالص الشكر والتقدير...

الباحثة: صفاء جمال زيدان

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية:

الجنس ذكر أنثى

الخبرة العملية أقل من خمس سنوات
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 عشرة سنوات فأكثر

الرتبة الجامعية محاضر
 أستاذ مساعد
 أستاذ مشارك
 أستاذ

الكلية كلية علمية
 كلية إنسانية

الجزء الثاني: أبعاد القيادة الموزعة:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف
					1. لدى القسم (رؤية ورسالة وأهداف) واضحة
					2. يطلع أعضاء هيئة التدريس على (رؤية ورسالة وأهداف) القسم
					3. تركز (رؤية ورسالة وأهداف) القسم على تطوير كفايات الطلبة
					4. تتناسب أهداف القسم مع رؤيته ورسالته
					5. تتسجم المقررات الدراسية مع (رؤية القسم ورسالته وأهدافه)
					6. يخطط رئيس القسم لجميع النشاطات التي تحقق (رؤيته ورسالته وأهدافه)
					7. لدى رئيس القسم خطة لتطوير أداء العاملين فيه
					8. يركز القسم على (رؤيته ورسالته وأهدافه) في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس


					9. تركز رؤية ورسالة واهداف القسم على تطوير خطط المساقات الدراسية.
					البعد الثاني: المسؤولية المشتركة
					10. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار
					11. يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم للأرتقاء بالقسم نحو الأفضل.
					12. يعمل القسم على مساهمة عضو هيئة التدريس بناءً على أداء الطلبة
					13. يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تقييم أدائهم
					14. يشارك أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المشتركة في القسم
					15. يتعاون أعضاء هيئة التدريس على رفع كفايات الطلبة في تخصصهم
					16. يظهر أعضاء هيئة التدريس اهتماماً بتنفيذ نشاطات القسم

البعد الثالث: الممارسات القيادية				
				17. يتم تشكيل لجان متخصصة تحدد الادوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس
				18. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار
				19. يأخذ رئيس القسم رأي أعضاء هيئة التدريس عند إعداد الخطط الخاصة بالقسم
				20. يستثمر رئيس القسم الصفات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام
				21. يشجع رئيس القسم الممارسات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس
				22. يقدم رئيس القسم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم.
				23. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية والرسالة والاهداف

					24. يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي تدعم تمكين أعضاء هيئة التدريس
					25. يعمل رئيس القسم على توفير الفرص التي ترفع كفايات أعضاء هيئة التدريس
البعد الرابع: المناخ التنظيمي					
					26. يرحب رئيس القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير عملية التدريس
					27. يدعم رئيس القسم الأفكار الإبداعية المقترحة من أعضاء هيئة التدريس
					28. يوفر رئيس القسم بيئة مناسبة لتبادل أفكار في ظل تطورات العصر
					29. يوفر رئيس القسم الأدوات اللازمة لتطوير العملية التعليمية التعليمية
					30. يعمل رئيس القسم على بناء ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس

					31. يتعاون أعضاء هيئة التدريس في القسم في تنظيم الأنشطة اللامنهجية
					32. يحرص القسم على توفير فرص عمل للخريجين من خلال المجتمع المحلي.
					33. يسهم رئيس القسم في توفير البيئة الآمنة عند أعضاء هيئة التدريس
					34. يسهم رئيس القسم في رفع مستوى الابداع عند أعضاء هيئة التدريس

كتاب تسهيل المهمة



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/330
التاريخ، 2022/03/23

معالي الاستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،


فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرحبُ التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة صفاء جمال محمد زيدان ورقمها الجامعي (402020062) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في الجامعات الأردنية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.



شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المخادين



Tel: (+962) 4790222 Fax: (+962) 4129613 P.O.Box 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-pres@meu.edu.jo