

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح

المعنوية

لدى طالبات كلية التربية الأساسية

اعداد

د. منال صالح الفهد

إدارة التقويم وضبط الجودة

مركز البحوث التربوي والمناهج

د. محمد ابراهيم الضاعن

أستاذ مساعد كلية التربية الأساسية

قسم الأصول والإدارة التربوي



## ملخص

لقد أثبتت فكرة القيادة الموزعة عبر العديد من التجارب والمواقف أنها إطاراً أكثر فائدة لفهم حقائق المؤسسات التعليمية وكيف يمكن تحسينها. ومع ذلك ، من النادر العمل التجريبي على كيفية توزيع القيادة داخل هذه المؤسسات للدلالة على أنها أكثر أو أقل نجاحاً. يقدم هذا البحث المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالقيادة الموزعة وتوضحها بدراسة تجريبية وممارسه حقيقيه بين طلبه الكلية في سياق تحسين هذه المؤسسة الأكاديمية حيث كانت النتائج ذا قيمة عالية أدى الي ترسيخ النظرية في سياق الممارسة العملية في تحديد منافع توزيع القيادة والى تحدٍ لبعض المفاهيم الرئيسية التي تم تقديمها في الدراسات السابقة حول القيادة وتوزيعها.

إستخدم الباحثان في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في عمل استبانة و إجراء التحليلات الإحصائية مع الأساليب المستخدمة في الدراسة وتحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمى اليه والدرجات الكلية للمحور وجميعها أعطت درجة عالية كدلالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.91)، وهي نسبة ثبات مرتفعة، وبذلك تعتبر عبارات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه. تم دراسة ثلاث محاور وهي الممارسات القيادية- ثقافة المؤسسة - الروح المعنوية - وكل محور من المحاور ينقسم الي عشرة أسئلة حيث أن المحاور الثلاثة وقعت في مستوي إيجابي عالي .

فالمحور الأول وهو الممارسات القيادية تشجع عضو هيئة التدريس على غرس قيم الاحترام ، وممارسة نمط قيادي إيجابي ، وتعزيز سلوك التعاون ، وحرصه على بناء الثقة ، وكذلك تحقيق مبدأ العدالة بين الطالبات . بوزن نسبي مرتفع بقيمه وصلت الي (84.10%). أما المحور الثاني وهو ثقافة المؤسسة ؛ حيث وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" ووزن نسبي إيجابي عالي وقدره (85.55%). وهذا المحور يحقق حرص عضو هيئة التدريس على مبدأ الاحترام مع الطالبات ، وتهيئة عضو هيئة التدريس الفرصة لمناقشة وتبادل الأفكار التربوية مع

الطالبات ، وخلق فرص تحمل المسؤولية ، وترحيب بمقترحات وتساؤلات الطالبات ، كما يقوم عضو هيئة التدريس بتعزيز مفهوم العمل الجماعي لديهم .في حين أن المحور الثالث- الروح المعنوية ؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث عند مستوى "موافق" ووزن نسبي عالي وقدره (86.26%). وكان ترتيب المحاور العام هو الروح المعنوية، ثم ثقافة المؤسسة، يليها الممارسات القيادية علي التوالي.

**الكلمات الافتتاحية:** القيادة الموزعة -الممارسات القيادية- ثقافة المؤسسة - الروح المعنوية

## مقدمه:

إن التحولات والتطورات السريعة منذ بداية القرن الحادي والعشرين دفعت بالكثير من الأمم والدول لمواكبة ومواجهة تلك التغيرات والتطورات المتسارعة. وفي ظل هذا التقدم التكنولوجي المتسارع، أصبح لزاماً على الكثير من الدول العمل على وضع خطط واستراتيجيات حتى يتسنى بها اللحاق بمثل هذه التحولات والتطورات المتلاحقة فأحدى هذه العناصر المهمة والرئيسية في ميدان التربية والتعليم هو المعلم كقائد على اختلاف المراحل التعليمية. وكانت دولة الكويت أحد هذه الدول التي تحاول اللحاق بهذه التغيرات والتطورات العلمية من خلال الاهتمام بالعناصر الأساسية في حقل التربية والتعليم.

ولمواجهة هذه التطورات والتحولات أصبح من المهم وجود إدارة تربوية متطورة ومدربة لمواكبة هذا التغير المتسارع حتى يتسنى لها مواجهة هذه التغيرات والتحديات. لذا وجب على المختصين توفير قيادة تربوية لديها من المهارات والخبرات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من قيادة وإدارة عملهم بمهنية وحرفية ونجاح.

ولنجاح أي منظمة على اختلاف مجالها ونشاطها يعتمد على جودة وحرفية ومهنية قياداتها. بمعنى آخر نتائج نجاح أو فشل أي منظمة تقوم على مدى مستوي قياديتها في وضع التصورات والخطط التي تحدد مسارها، بناء على عوامل متنوعة يتم تحديدها وقراءتها من قبل قادة هذه أو تلك المنظمة. وهنا تكمن أهمية توفير نمط القيادي المناسب الذي يعزز من وضع الاسلوب والطريقة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف المرسومة والمحددة.

Black (2015) اوضح أن قيادة مؤسسات التعليم العالي وضعت تحت المراقبة المتزايدة منذ ثمانينيات القرن الماضي مع التوسع في أعداد الطلاب ، والتغيرات في تمويل أماكن الطلاب ، وزيادة التسويق واختيار الطلاب ، واستمرار عولمة هذا القطاع. في مناخ التغيير هذا، حيث طلب من مؤسسات التعليم العالي التفكير في كيفية تطوير قاداتها وما قد يكون سلوكاً قيادياً مناسباً لتمكين التكيف مع هذه الظروف

الجديدة. فعندما تتم مقارنة نماذج القيادة المختلفة التي تمت مواجهتها في قطاع التعليم العالي بنظرية وممارسة القيادة الراسخة ، فمن الممكن تحديد المزيد من خطوات واسعه في تطوير قادة التعليم العالي وتحديد المزيد من الجوانب العملية في هذا القطاع من التعليم الذي يحدد ما إذا كانت أطر الكفاءة يمكن أن تساعد في تطوير القيادة.

في هذا الإطار الشامل تم تطويره مؤخرًا وخاصة لقدرات القيادة المطبقة في قطاع التعليم مع تقييم لمعرفة ما إذا كانت نفس النظم تنطبق على المطالب الملقاة على عاتق قادة التعليم العالي حيث وضح التحليل أنه مع التغييرات الطفيفة في المصطلحات ، تظل هذه الأطر مناسبة وصالحة. مع تقديم تعريفات هذه الأطر والأنشطة والسلوكيات قدمت نظرة ثاقبة حول كيفية تطوير قادة التعليم العالي وبالتالي تشكل إطارًا محتملاً من القدرات القيادية للتعليم العالي.

### مشكلة الدراسة

يعد الأستاذ الجامعي أحد الركائز الرئيسية والمهمة في المرحلة الجامعية. وأشارت الكثير من الدراسات والأدبيات الى الدور المهم الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في عملية التدريس للمرحلة الجامعية. لذا كانت هناك ضرورة الى الإعداد المهني الجيد للعضو الجامعي، عن طريق إكسابه للمهارات المتنوعة للتدريس والمهارات الأخرى كالتفكير والتحليل النقدي وكذلك المهارات القيادية و الإدارية الى جانب الاهتمام بالبحث العلمي. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة تجاه أهمية الدور القيادي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في رفع أو خفض الروح المعنوية للطلاب نتيجة للإسلوب القيادي الممارس من قبل العضو. وعليه يرى الباحثان بأهمية البحث والتقصي للتعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية للقيادة الموزعة. ويرى كذلك بضرورة استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين نمط القيادة الموزعة لأعضاء هيئة التدريس والروح المعنوية للطلاب في كلية التربية الأساسية.

### أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

1. التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
2. الكشف على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية للطالبات.
3. للحصول على إجابات من وجهة نظر الطالبات للإجابة عن الأسئلة التالية:
  - ما هي درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية لنمط القيادة الموزعة ؟
  - ما هي العلاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة و الروح المعنوية لطالبات كلية التربية الأساسية ؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على:

1. الكشف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
2. التحقق من مدى العلاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة و الروح المعنوية لطالبات كلية التربية الأساسية.

### أهمية الدراسة

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من طبيعتها كونها تتصل في أحد أهم ركيزتين أساسيتين في عملية التربية والتعليم للمرحلة الجامعية وهما الطالب والمعلم.
2. تكمن أهميتها من أهمية ممارسة أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي التدريسي والذي من الممكن بأن يؤثر على الطالب بالإيجاب أو السلب وهو ما يعطي

أهمية لهذه الدراسة.

3. للتحقق من العلاقة بين النمط الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس وعامل الروح المعنوية لطالبات كلية التربية الأساسية.
4. وفي حدود معرفة الباحثان تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تحاول التعرف على علاقة الروح المعنوية للطالبات مع الأسلوب الممارسي القيادي لأعضاء هيئة التدريس.

### حدود الدراسة

أقتصرت حدود هذه الدراسة على:

1. الحدود الزمانية وتمثلت بإجرائها في الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/2019.
2. الحدود المكانية وهي إجرائها في كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
3. الحدود البشرية وشملت عينة من طالبات كلية التربية الأساسية في دولة الكويت.

### الدراسة الميدانية

#### منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الميداني

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ( 200 ) من طالبات كلية التربية الأساسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية

#### أداة الدراسة:

تم تصميم إستبانة للتعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس وكذلك علاقتها مع الروح المعنوية للطالبات  
الأساليب الإحصائية المستخدمة والنتائج:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS



25) في إجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة وهي:

- 1- معامل ارتباط بيرسون .
- 2- معامل الفا كرونباخ.
- 3- التكرار والوزن النسبي
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 5- اختبار "كا<sup>2</sup>".

### الدراسات السابقة

الحميدي. (2015) ذكرت الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات و وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية و بصورة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في حين جاءت دالة إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإنسانية و الإدارية و الفنية (لتبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة ) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الفكرية والدرجة الكلية وكانت النتائج لصالح الخبرة الأكبر.

أهم توصيات هذا البحث ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادية في تطوير العمل التربوي داخل القسم والكليات و إيجاد وسائل تعمل على زيادة الروابط الفعالة بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية بصورة خاصة والأقسام المناظرة لها في كليات الجامعات الأخرى وتعميم الخطط الإستراتيجية المتميزة عليها للاستفادة منها عند بناء الخطط الإستراتيجية المقترحة لكل قسم وكلية وأيضا العمل على رفع مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بتقديم البرامج التطويرية من قبل الجامعة والوزارة.

عربيات (2012) هدفت هذه الدراسة: الى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: تم تصميم استبانة تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والترسلي "التساهلي") ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (01.4) (وبانحراف معياري (85.0)، وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين، وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة: بضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

حيدر (2010) أثبت أن القيادة التربوية تواجه وتتعامل مع العديد من التحديات مثل العولمة وموضوعها التي تظهر بوضوح وتجسد بشكل خاص نظرية أو فكرة التقدم العلمي والتقني و ثورة المعرفة والمعلومات ، والتصميم الديمقراطي للموقف النسبي للهيمنة الدولية و تحدي التنمية ، ومطالب التعليم في القرن الحادي والعشرين ، والجودة و مقدار التقييم وقيمه. و اضاف حيدر أن الخطة الاستراتيجية الوطنية لإصلاح التعليم في حاجة الى المكون البشري القادر على القيادة الجيدة على مستوى القيادة التنفيذية أو التعليمية والإدارية ، ويعتبر هذا التحدي الأكثر أهمية الذي يواجه المسؤولين عن العمل الأكاديمي .

Reunanen (2015) أثبت أن تغيير نظام التعليم لفلسفته وأدواره وأهدافه ، و التغيير في أدوار المدير الميسر الي المدير المطور والقائد صانع التغيير. ، وايضا

من رئيس يصدر أوامر الى مؤيد وموجه ، ومن مدير الى قائد لديه رؤية تؤثر و تلهم وتحفزو تغرس الثقة في أرواح الموظفين وتشاركهم في القيادة وتزيد من دوافعهم وتشجعهم على الإبداع ، حيث تعطي كل عضو اهتمام فردي خاص ، ورفع مصالحهم واحتياجاتهم لصناعة قادة المستقبل. وبناء علي ذلك يجب على القادة أن يأخذوا الوضع في الاعتبار المختلفة بجدية عند التفكير في أسلوبهم في مواقف القيادة المختلفة.

Reunanen واخرون (2017) هذا البحث يتبع أنماط القيادة والتنسيق بين مناهج القيادة المختلفة. حيث يعالج البحث النتائج وتشير الى اقتراح بحثي في المستقبل. من خلال البحث وضح أن التغيير السريع في عالم اليوم أجبر القادة على تغيير أساليبهم القيادية التي تتماشى مع الوضع الحالي بشكل أسرع من أي وقت مضى. حيث كان هناك أسئلة ملحه وهي ما نوع أسلوب القيادة الذي يجب استخدامه في قادة المنظمات الحديثة؟ ما هي تجارب القادة الخاصة وهل يمكن تقييم أساليب القيادة بطريقة ما؟ ماذا أسس العلماء فيما يتعلق بأساليب القيادة؟ . يبحث هذه البحث ايضا في مناهج القيادة الظرفية المختلفة من أجل الكشف عن الأبحاث القائمة على اكتشاف أنماط القيادة. أيضا تتطرق الي علم الوجود وأساليب القيادة من أكثر من عشرة مناهج قيادة معروفة ومختبرة. يُستخدم دراسة الحالة أيضًا لاختبار إمكانية العثور على أنماط القادة واحتياجات التطوير عبر الاستبيان. أجابت مجموعة معينة من القادة على الاستطلاع مع التركيز على توضيح القادة لفهم واع لأنماط الدور الوظيفي للقيادة.

Kantola (2015) ذكر ان علم الوجود القيادي لا يحتوي على جميع الأساليب الممكنة التي تم إجراؤها في تاريخ القيادة والبحث الإداري أو إظهارها. على الرغم من أن علم الوجود دقيق تمامًا ويكشف عن جوهر أساليب القيادة والإدارة. يفهم علم الوجود بعض العلاقات بين أساليب المناهج المختلفة ولكنه يشرح جميع الروابط أو العلاقات أو الارتباطات بين المناهج المختلفة. على الرغم من ذلك ، فهو نموذج

مفاهيمي لكيفية هذه المقاربات المختلفة للقيادة حيث يمكن مقارنة هذه الأنماط في أوجه التشابه والاختلاف الرئيسي.

Burkhardt وآخرون (1999) أشار الي ان إذا كان التعليم العالي بالفعل لآعباً مركزياً في تشكيل جودة القيادة ، فأن مفهوم القيادة والأهداف التعليمية لتطوير القيادة له القليل من الإهتمام من قبل معظم مؤسساتنا التعليمية العليا. في الفصل الدراسي ، تواصل الكلية التأكيد على استحواد المعرفة في المجالات التأديبية التقليدية والتنمية في الكتابة ، ومهارات التفكير الكمي والنقدي ، مع إعطاء القليل نسبياً الانتباه الى تطوير تلك الصفات الشخصية الأكثر و المحتمل أن تكون حاسمة للقيادة الفعالة: مثل فهم الذات والاستماع والمهارات والتعاطف والصدق والنزاهة والقدرة على العمل بشكل تعاوني

### تعريف القيادة

الحمدان وآخرون (2008) عرفها بأنها القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة. وايضا تعني طريقة أو فناً يعتمد على التأثير على القوة البشرية وتوجيهها بطريقة سليمة للحصول على نتائج أفضل وهي علم لأنها تقوم على المعرفة والمنهجية والدراسة لأنها تعتبر فناً في حين أنها ظاهرة طبيعية ولكنها ليست رسمية حيث أن القائد: هو الشخص المتحمس والموجه لمجموعته من أجل الحصول على نتائج أفضل وتحقيق ما هو مطلوب.

### القيادة الموزعة Distributed Leadership

هارجريرز (2007) عرف القيادة الموزعة أحد أنماط القيادة التي من الممكن أن تساهم وبقوة في التصدي ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه قادة هذه المنظمات. كما انها تساهم وبصفة مباشرة ورئيسية في تحسين وتطوير المنظمات. ولذلك تقوم القيادة الموزعة بدور مهم ورئيسي في تقييم الوضع العام في المؤسسة عن طريق عملية صنع القرارات المناسبة والإختيارات الصحيحة وعمل التوازن المطلوب للمنظمة

دامبسون وآخرون ، (2018) يرى أن القيادة تعتبر ظاهرة معقدة موجودة في أي منظمة حيث الحاجة الى الالهام والتأثير في هذه المنظمة. بمعنى أن لكل منظمة هناك حاجة ملحة وضرورية للقيادة ولكنها في نفس الوقت ليست بالعملية السهلة والبسيطة كونها تعتمد في المقام الأول على القائد المحنك والمخضرم والقادر على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. أشاروا كذلك الى أن الجامعات كمنظمات تربوية توظف وتكيف أنواع متنوعة من أنماط القيادة والتي تتناسب وتتفق مع سياقاتها لتحقيق أهدافهم ومهامهم المطلوبة.

هاريس، (2004) أوضح أن الأهمية لفكرة القيادة نمت بشكل كبير في جميع القطاعات ولم يكن التعليم مستثنياً من ذلك. وأضاف بأن القيادة الموزعة هي عملية متطورة تحتوي وتتطوي على اشكال مختلفة ومتنوعة من ممارسات القيادة.

ويعرف (هارفي، 2014: ص 21) 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 التأميلية التي تسمح للنقد والتغيير والتطوير".

عجوة (2012) يرى القيادة الموزعة بأنها من أهم وأكثر العوامل التي تؤثر في بيئة المنظمة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير بها وهي القيادة الفعالة في مجابهة ومواجهة التحديات التي تواجه التعليم سعياً في تحقيق تلك الأهداف التربوية.

### نشأة القيادة الموزعة

اوضح جرون، (2008) كأى علم أو مصطلح آخر حيث نشأ مفهوم القيادة الموزعة على يد العالم الاسترالي جب (1954) عندما كتب عن مفهوم توزيع القيادة من منظور علم النفس الاجتماعي والذي كان يتركز على توزيع المهام القيادية وأثرها النفسي على القائد. إذ أوضح بأنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي وبأن يتم إشراك العاملين في القيادة وعدم اقتصارها على القائد منفرداً، وأن تكون شاملة لجميع المستويات الإدارية.

بعد ذلك ازداد الإهتمام بالقيادة الموزعة كونها واحدة من أنواع القيادات التي تركز

وتهتم بالعمل الجماعي والذي يبني على المشاركة وتوزيع المهام القيادية وهو ما يعكس إعطاء الصلاحيات والمرونة في تنفيذ الأعمال والمهام بطرق جماعية تعاونية وبالتالي توافق الجميع وانسجامهم مع بعضهم البعض.

وتعتبر القيادة الموزعة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في الحقل التربوي كونها تعتمد على تنوع وتوزيع الصلاحيات والسلطات عوضاً عن النمط المتمثل في حصر السلطة والصلاحيات في يد المدير فقط، وهو ما دفع بالكثير من الباحثين والمعنيين بالإهتمام بها ودراستها أكثر وذلك للاستفادة من جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة على إختلاف وتنوع مصادرها.

Veronica (2017) يعزو القيادة الموزعة إلي المشاركة النشطة والهادفة للعديد من أفراد القيادة في الحقل التربوي والإبتكارات التعليمية حيث تعتبر القيادة الموزعة المعلمين والطلاب شركاء في قيادة المدرسة، بدلاً من كونهم متابعين وإشراكهم كقادة متعاونين مع زملائهم للتعلم من بعضهم البعض وتمكين الآخرين من القيادة والمشاركة في صنع القرار المشترك ووضع رؤية مشتركة لمدرستهم

تعتبر القيادة الموزعة على نطاق واسع على جميع المستويات والشراكات الأكبر أمراً مهماً لأنها تمكن من تبادل الأفكار والرؤى وبالتالي لها تأثير كبير على نتائج المؤسسة التعليمي والطلاب (Shave وآخرون 2018). تعزز القيادة الموزعة نتائج الطلاب لأنها تخلق ثقافة للتعلم من خلال تعزيز القيادة التعليمية، والقيادة للتعلم، والعمل الجماعي، وبناء القدرات، والتفاعل الجماعي والتواصل الجيد بين القادة والمتابعين وحالاتهم ، وبالتالي خلق الثقة والمساءلة فيما بينهم.

تمتد القيادة الموزعة وتشارك ممارسات القيادة لتشكيل قيادة المجموعة بحيث يمكن تقييم أولئك الذين ليسوا في وضع رسمي مثل معلمي الفصل ويكون لهم صوت في القيادة حيث ينفصل عن التسلسل الهرمي الرأسي والبيروقراطي والتنظيمي لتمكين التعاون وتبادل المعلومات على نطاق واسع للسلطة وللحفاظ على التحسين المستمر في التدريس والتعلم.

إن القيادة الموزعة فعالة لأنها نموذج مبدئي وديمقراطي مجهز بالتواصل

الرأسي مع الرؤساء والجانب مع النظائر من اعضاء هيئة التدريس. حيث ترتبط هذه القيادة بمفاهيم مثل التمكين والعمل الجماعي وبناء القدرات وقيادة المعلمين والتطوير المهني. ايضا الإطار النظري للقيادة الموزعة هو النظرية Y حيث تعتبر القيادة المساهمة المتنوعة في عملية الخفايا للقيادة لتشكيل العمل الجماعي بدلاً من عملية القيادة الرأسية التقليدية التي تفصل القادة عن المتابعين كفات متنافية (Essays 2018).

### مبادئ القيادة الموزعة

Gosling وآخرون (2012) عرف مصطلح "القيادة الموزعة" علي انه يعتبر من الأبحاث البارزة في أبحاث الإدارة التعليمية. وقد شكك عدد من الأبحاث مؤخرًا في الفائدة التفسيرية لمفهوم مصطلح "القيادة الموزعة". ففي هذا البحث، تم دراسة وظيفته البلاغية في مؤسسات التعليم العالي. حيث أشار أن لديها الى حد ما تناقضين في تجربة الأكاديميين الذين يتولون أدوارًا إدارية أو يمارسون قيادة من نوع ما.

• قد يساعد على صنع إحساس التباين بين تجربتهم في القيادة وإحساسهم بما يجب أن يكون؛

• يساعد على التوسط في النزاعات في عمل الهوية لكونه أكاديميًا ومديرًا.

أيضا، وضعت في السياق الأوسع للتغيرات التي حدثت في ثقافات الجامعات، فالقيادة الموزعة قد تخفي تركيز النفوذ مع أولئك الذين يسيطرون على الميزانيات والتهديدات والوسائل التقليدية للتواصل التصاعدي، وهيمنة القيادة الأكاديمية.

ويمكن ان نستنتج أن مصطلح "القيادة الموزعة" يلفت الانتباه الى العدد الكبير من الممثلين المشاركين في القيادة ، وأهمية العمليات التنظيمية في تشكيلها للارتباطات المتمثلة في القيادة الموزعة، ومع ذلك ، فقد تم فقد عدد من الوظائف التي تقدم مساهمة كبيرة في الطرق التي يتم بها تحقيق القيادة في قطاعات مثل التعليم العالي.

أوضح Harris (2009) بأن الفكرة من القيادة التوزيعية تعتمد على مبادئ عدة منها ما يلي:

• إن للمعلمين حق المشاركة في اتخاذ القرارات بتطوير المدرسة والتي في نفس

- الوقت لها تأثير عليهم وعلى عملهم كمعلمين وكذلك ان يتم تمكينهم من المشاركة والتعاون مع بعضهم البعض للحصول على مؤسسة مميزة.
- بما أن المعلمين يصرفون معظم حياتهم العملية لمدارسهم، فعليه يجب بأن يتمتعوا بشعور الزمالة المهنية والتي تتبع من عملهم ومرافقتهم لزملائهم بالمهنة.
  - من أجل تطوير قدرات المعلمين المهنية ولتحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم وجب على ذلك الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة، فمن خلال هذه المشاركات تتيح وتمنح للمعلمين فرصة التعلم والتطور للمهارات القيادية.
  - غالباً ما تؤدي علاقات العمل بين العاملين في المدرسة دوراً رمزياً في تعزيز النمو الاجتماعي للتلاميذ، ولذلك ينبغي بأن يكون المعلمين قدوة للطلبة وأن يظهروا ذلك عن طريق علاقاتهم فيما بينهم حتى ينعكس على هؤلاء الطلبة.
  - القيادة التشاركية فيما بين أعضاء البيئة المدرسية غالباً ما تكون أكثر فعالية من قيام المدير بالعمل الفردي.
  - كون التبادل في توزيع المهام القيادية بين الأفراد العاملين والمساهمة والتعاون مع بعضهم البعض ينمي ويزرع شعور المشاركة التبادلية وكذلك التعاون وتضافر الجهود وبالتالي الوصول الى إنجاز أكبر وأكثر للمهام والأعمال.

### الروح المعنوية

ظهرت العديد من المفاهيم المتعددة لمفهوم الروح المعنوية، وأحد هذه التعريفات المتعددة للروح المعنوية ما ذكره بأنها عبارة عن محصلة المشاعر والأحاسيس والآراء للأعضاء تجاه زملائهم وقياداتهم وتجاه أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها والناجمة عن تأثير بيئة العمل.

عرفها البدري (2001) بأنها عبارة عن إتجاه نفسي عام يسيطر على الفرد ضمن إطار الجماعة التي ينتمي لها في المنظمة، وفيه تتحدد نوع استجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه تجاه العوامل والمؤثرات المحيطة به.

أما سلامة (1992) والذي عرفها بأنها شعور المعلمين بالإرتياح، وإشباع حاجاتهم



الاجتماعية، وحاجات الاحترام والتقدير، الأمر الذي يدفعهم الى إنجاز أعمالهم بإخلاص، وجعلهم ينتمون إلى مدرستهم. كما عرف صبرة وشريت (2004) الروح المعنوية بقيام كل فرد في المنظمة بأداء واجبه وأن يراعي النظام ويكون متحمس لعمله، وأن يكون متعاوناً مع زملائه برضاه وعن طيب خاطر وبدون أن يكون عليه ضغوط خارجية.

وذكر (العتيبي، 2008) بأن الروح المعنوية عبارة عن " الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم الى المزيد من بذل الجهد إذا كانت مرتفعة أو التكاثر إذا كانت منخفضة".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح بأن بعض الباحثين يرون أن الروح المعنوية تعتمد على المشاعر والأحاسيس تجاه الزملاء مع بعضهم البعض، وهناك من يراها بأنها عبارة عن الجو العام الذي يسود هذه أو تلك المنظمة، والبعض الآخر يراها بأنها جانب التقدير والاحترام والتعاون ما بين الزملاء في المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة لمن يراها بأنها إشباع للحاجات والشعور بالرضا والإرتياح. وعليه يرى الباحثان الروح المعنوية بأنها عبارة عن خليط من العلاقات الإنسانية والمشاعر والأحاسيس التي يحتاجها الأفراد من خلال بيئة تتوفر فيها عوامل الانسجام، التعاون، الاحترام، التقدير، الثقة والشعور بالارتياح، بالإضافة الى جانب التحفيز والتشجيع بهدف تحقيق الأهداف المشتركة المحددة والمرسومة.

### أهمية الروح المعنوية

يتضح من خلال التعريفات للكثير من الباحثين بأن عامل الروح المعنوية للفرد يساهم في الشعور بالرضا النفسي والسعادة الداخلية التي تساهم في رفع الروح المعنوية وإحساس الفرد بالإنتماء والرغبة في بذل أقصى ما يملك من قدرات وجهده، وهو ما يعطي عامل الروح المعنوية أهمية عالية. ولذلك معنويات الأفراد في أي منظمة لها أهمية كبيرة في مجال أو موقع عملهم كونها تعتبر مقياس لفاعلية الأفراد تجاه منظماتهم.

لذا أولت المنظمات الاهتمام الكامل لعنصر أو مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد،

وقامت العديد من الإدارات والقيادات بإعطاء عامل الروح المعنوية درجة عالية من الاهتمام، وحرصوا على ضرورة توفير العديد من الجوانب المتعلقة بالفرد كالأبعاد النفسية والاجتماعية، كالشعور بالرضا، والاحترام، والارتياح والثقة. ونتيجة لذلك أولت المنظمات وقياداتها بدرجة عالية من الاهتمام لجانب وعامل الروح المعنوية في كونها تساهم في رفع أو خفض إنتاجية الفرد في المنظمة (العتيبي، 2007).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 25) في دراسة ثلاث محاور وهي الممارسات القيادية- ثقافة المؤسسة - الروح المعنوية وكل محور من المحاور ينقسم الي عشرة استله هذا وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة وهي:

1. معامل ارتباط بيرسون .
2. معامل الفا كرونباخ.
3. التكرار والوزن النسبي
4. أمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
5. إختبار "كا<sup>2</sup>".

### صدق وثبات الاستبانة:

❖ نتائج صدق الاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمي اليه والدرجات الكلية للمحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمي اليه والدرجات الكلية للمحور.

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	لمحاور
دال	0.01	0.51	1	الممارسات القيادية
دال	0.01	0.62	2	
دال	0.01	0.50	3	
دال	0.01	0.51	4	
دال	0.01	0.58	5	
دال	0.01	0.54	6	
دال	0.01	0.61	7	
دال	0.01	0.65	8	
دال	0.01	0.52	9	
دال	0.01	0.58	10	
دال	0.01	0.71	11	ثقافة المؤسسة
دال	0.01	0.66	12	
دال	0.01	0.72	13	
دال	0.01	0.57	14	
دال	0.01	0.59	15	
دال	0.01	0.66	16	
دال	0.01	0.57	17	
دال	0.01	0.76	18	
دال	0.01	0.57	19	
دال	0.01	0.76	20	
دال	0.01	0.56	21	

دال	0.01	0.71	22	الروح المعنوية
دال	0.01	0.57	23	
دال	0.01	0.79	24	
دال	0.01	0.56	25	
دال	0.01	0.59	26	
دال	0.01	0.53	27	
دال	0.01	0.68	28	
دال	0.01	0.74	29	
دال	0.01	0.57	30	

يبين الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الذى تنتمى اليه والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت ما بين (0.50 - 0.79) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2).  
جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الممارسات القيادية	0.88	0.01	دال
ثقافة المؤسسة	0.91	0.01	دال

الروح المعنوية	0.84	0.01	دال
----------------	------	------	-----

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث تراوحت ما بين (0.84 - 0.91)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

### ❖ نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها استخدم الباحث طريقة معامل الفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3).

جدول (3): يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الممارسات القيادية	10	0.74
ثقافة المؤسسة	10	0.84
الروح المعنوية	10	0.83
الاستبانة ككل	30	0.91

يبين الجدول (3) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث تراوحت ما بين (0.74 - 0.84) لمحاور الاستبانة، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.91)، وهى نسبة ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث لنتائج تطبيق الاستبانة.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا الفصل يتم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة البحث من طالبات كليات التربية الأساسية في دراسة حول "درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى طالبات".

وتم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

- مقياس "موافق" ، الى حد ما ، أحياناً" بأوزان (3 ، 2 ، 1) على الترتيب، وتم حساب المدى، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (3 - 1 = 2)، ثم قسمة المدى (2) على (3) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (2 = 3 ÷ 0.67 تقريباً)، وهذا يعني أن المستوى "أحياناً" يقع بين القيمة (1) وأقل من (1 + 0.67)، وأن المستوى "الى حد ما" يقع بين القيمة (1.67) وأقل من (1.67 + 0.67)، ويقع المستوى "موافق" بين القيمة (2.34) الى (3.0).

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

1 - 1.66 (أحياناً)

1.67 - 2.33 (الى حد ما)

2.34 - 3.0 (موافق)

❖ النتائج الاحصائية للمحور الأول الخاص بالممارسات القيادية:

جدول (1): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج إختبار "كا<sup>2</sup>" لأراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية.

العبارات	مستويات الإستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة كا <sup>2</sup>	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
	موافق	الى حد ما	أحياناً						مستوى الدلالة	مستوى

2	0.00	104.9	موافق	85.13	0.53	2.55	544	3	89	121	مارس عضو هيئة لتدريس نمط قيادي يجابي مع الطالبات
8	0.00	57.58	موافق	80.44	0.66	2.41	514	21	83	109	حرص عضو هيئة لتدريس على شراك الطالبات في عملية صنع القرار
3	0.00	99.41	موافق	85.13	0.63	2.55	544	16	63	134	يعزز عضو هيئة لتدريس من بلوك التعاون مع لطالبات
10	0.00	22.42	الى حد ما	75.43	0.76	2.26	482	41	75	97	حرص عضو هيئة التدريس على قديم التغذية لرأجة للطالبات
9	0.00	29.94	الى حد ما	75.90	0.73	2.28	485	34	80	97	يراعي عضو هيئة التدريس لفروق الفردية بين الطالبات
6	0.00	70.42	موافق	82.32	0.67	2.47	526	21	71	121	حرص عضو هيئة التدريس على تطبيق مبدأ روح لفريق الواحد لطالبات
7	0.00	69.04	موافق	82.16	0.68	2.46	525	22	70	121	يشجع عضو هيئة التدريس بناء لمهارات القيادية دى الطالبات

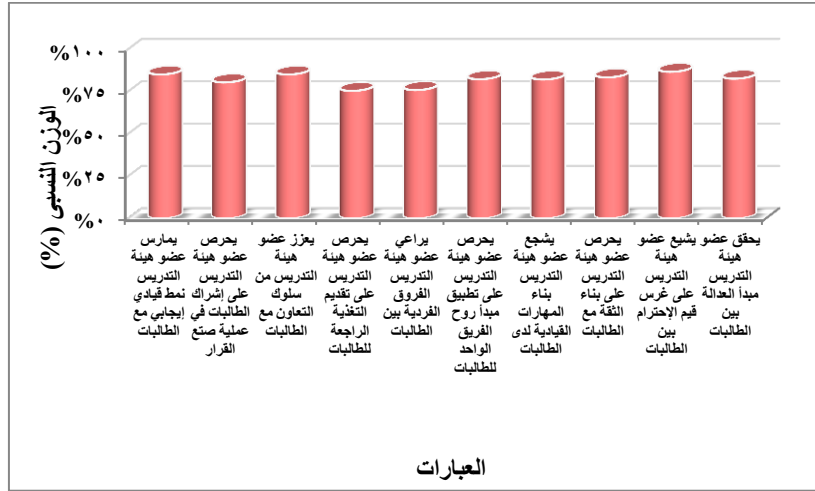
4	0.00	83.1	موافق	83.41	0.68	2.50	533	23	60	130	تعرض عضو هيئة لتدريس على بناء لتقنة مع الطالبات
1	0.00	120.	موافق	86.70	0.62	2.60	554	15	55	143	شيع عضو هيئة لتدريس على غرس قيم لإحترام بين لطالبات
5	0.00	75.3	موافق	82.63	0.70	2.48	528	25	61	127	حقق عضو هيئة لتدريس مبدأ لعدالة بين لطالبات
			موافق	83.57	0.68	2.51					لممارسات القيادة

يبين الجدول (1) نتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" دالة احصائياً لجميع العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات، ووقعت إستجابات أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (1 ، 2 ، 3 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10) حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.41 - 2.60) وتراوحت الأوزان النسبية (80.44% - 86.70%)، في حين وقعت الاستجابات في مستوى "الى حد ما" للعبارتين رقمي (4 ، 5) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.26 ، 2.28) والأوزان النسبية (75.43% ، 75.90%) على الترتيب.

أما الممارسات القيادية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.51) ووزن نسبي (83.57%).



والشكل البياني (1) يوضح عبارات الممارسات القيادية وفقاً لأوزانها النسبية



شكل (1): يوضح عبارات الممارسات القيادية وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (1) ونتائجه والشكل البياني (1) يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو الممارسات القيادية وبخاصة تشجيع عضو هيئة التدريس على غرس قيم الاحترام بين الطالبات ، وممارسة عضو هيئة التدريس نمط قيادي إيجابي مع الطالبات ، وتعزيز عضو هيئة التدريس من سلوك التعاون مع الطالبات ، وحرص عضو هيئة التدريس على بناء الثقة مع الطالبات ، وكذلك يحقق عضو هيئة التدريس مبدأ العدالة بين الطالبات .

❖ النتائج الإحصائية للمحور الأول الخاص بالممارسات القيادية:

جدول (1): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج إختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية.

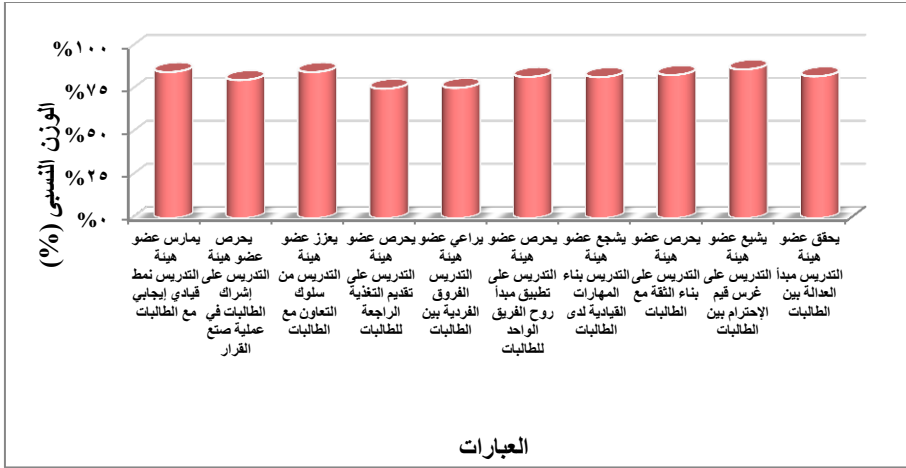
رقم البيانات	اختبار "كا2"		درجة الموافقة كا2	الوزن النسبي (%)	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الإستجابة			لعبارات
	مستوى الدلالة							موافق	الى حد ما	أحياناً	
	20.001	104.9	موافق	85.13	0.53	2.55	544	3	89	121	مارس عضو هيئة لتدريس نمط قيادي يجابي مع الطالبات
	80.001	157.58	موافق	80.44	0.66	2.41	514	21	83	109	يحرص عضو هيئة لتدريس على إشراك لطالبات في عملية صنع القرار
	30.001	199.41	موافق	85.13	0.63	2.55	544	16	63	134	يعزز عضو هيئة لتدريس من سلوك لتعاون مع الطالبات
	100.001	122.42	الى حد ما	75.43	0.76	2.26	482	41	75	97	يحرص عضو هيئة لتدريس على تقديم لتغذية الراجعة لطالبات
	90.001	129.94	الى حد ما	75.90	0.73	2.28	485	34	80	97	يراعي عضو هيئة لتدريس الفروق لفردية بين الطالبات
	60.001	170.42	موافق	82.32	0.67	2.47	526	21	71	121	يحرص عضو هيئة لتدريس على تطبيق بدأ روح الفريق لواحد للطالبات
	70.001	169.04	موافق	82.16	0.68	2.46	525	22	70	121	يشجع عضو هيئة لتدريس بناء المهارات لقيادية لدى الطالبات

40.00183.18	موافق	83.41	0.68	2.50	533	23	60130	يحرص عضو هيئة لتدريس على بناء الثقة مع الطالبات
10.001120.8	موافق	86.70	0.62	2.60	554	15	55143	يشجع عضو هيئة لتدريس على غرس قيم الاحترام بين لطالبات
50.00175.38	موافق	82.63	0.70	2.48	528	25	61127	. يحقق عضو هيئة لتدريس مبدأ العدالة بين الطالبات
-	-	موافق	83.57	0.68	2.51			لممارسات القيادية

يبين الجدول (1) نتائج إختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" دالة احصائياً لجميع العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات، ووقعت إستجابات أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (1 ، 2 ، 3 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10) حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.41 - 2.60) وتراوحت الأوزان النسبية (80.44% - 86.70%)، في حين وقعت للإستجابات في مستوى "الى حد ما" للعبارتين رقمى (4 ، 5) وبلغت قيمة المتوسط الحسابى لهاتين العبارتين (2.26 ، 2.28) والأوزان النسبية (75.43% ، 75.90%) على الترتيب.

أما الممارسات القيادية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" بمتوسط حسابى (2.51) ووزن نسبى (83.57%).

والشكل البيانى (1) يوضح عبارات الممارسات القيادية وفقاً لأوزانها النسبية



شكل (1): يوضح عبارات الممارسات القيادية وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (1) ونتأجه والشكل البياني (1) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو الممارسات القيادية وبخاصة تشجيع عضو هيئة التدريس على غرس قيم الإحترام بين الطالبات ، وممارسة عضو هيئة التدريس نمط قيادي إيجابي مع الطالبات ، وتعزيز عضو هيئة التدريس من سلوك التعاون مع الطالبات ، وحرص عضو هيئة التدريس على بناء الثقة مع الطالبات ، وكذلك يحقق عضو هيئة التدريس مبدأ العدالة بين الطالبات .

❖ النتائج الإحصائية للمحور الثاني الخاص بثقافة المؤسسة:

جدول (2): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات ثقافة المؤسسة.

عبارات	مستويات الإستجابة	مجموع الأوزان الحسابية للمتوسط	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	رتبة
--------	-------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------	---------------	---------------------------	------

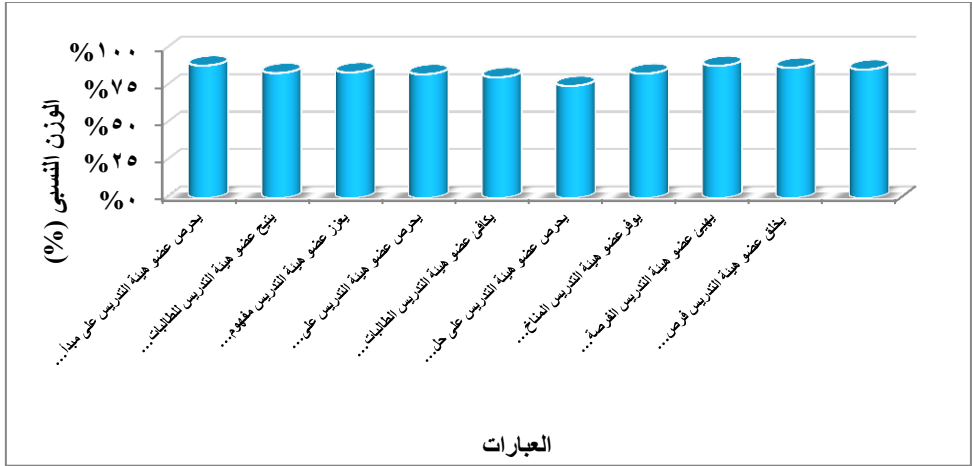
مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>	(%)	موافق حد أحيا تأ ما						
10.001	147.63	موافق 88.73	0.56	2.66	567	1052	151	يحرص عضو هيئة التدريس على مبدأ الاحترام مع الطالبات	
60.001	84.70	موافق 83.72	0.66	2.51	535	2064	129	يتيح عضو هيئة التدريس لطالبات فرصة تطوير مهاراتهم	
50.001	88.34	موافق 84.19	0.63	2.53	538	1571	127	يعزز عضو هيئة التدريس فهوم العمل لجماعي لدى لطالبات	
80.001	80.31	موافق 82.94	0.70	2.49	530	2657	130	يحرص عضو هيئة التدريس على غرس روح لمحبة بين لطالبات	
90.001	58.85	موافق 80.91	0.71	2.43	517	2866	119	أفئ عضو هيئة التدريس لطالبات لمجتهادات	

100.001	20.62	الى حد ما	75.12	0.78	2.25	480	4569	99	يحرص عضو هيئة التدريس على حل مشكلات لطالبات صورة مهنية
70.001	80.82	موافق	83.41	0.63	2.50	533	1674	123	وفر عضو هيئة التدريس لمناخ لتعاوني مع لطالبات
20.001	148.25	موافق	88.58	0.58	2.66	566	1249	152	بهئى عضو هيئة التدريس لفرصة مناقشة تبادل لأفكار التربو بة مع لطالبات
30.001	128.11	موافق	87.32	0.60	2.62	558	1355	145	يخلق عضو هيئة التدريس يرص تحمل لمسؤولية دى الطالبات
40.001	113.69	موافق	86.07	0.64	2.58	550	1755	141	تب عضو هيئة التدريس مقترحات تساؤلات لطالبات

ثقافة المؤسسة	2.57	0.66	85.55 موافق	-	-	-
---------------	------	------	-------------	---	---	---

يبين الجدول (2) نتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين لاستجابات أفراد عينة البحث نحو عبارات ثقافة المؤسسة، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" دالة احصائياً لجميع العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات، ووقعت إستجابات أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" للعبارات أرقام (11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20) حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.43 - 2.66) وتراوحت الأوزان النسبية (80.91% - 88.73%)، في حين وقعت الاستجابات في مستوى "الى حد ما" للعبارة رقم (16) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.25) والأوزان النسبية (75.12%). أما ثقافة المؤسسة ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.57) ووزن نسبي (85.55%).

والشكل البياني (2) يوضح عبارات ثقافة المؤسسة وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (2): يوضح عبارات ثقافة المؤسسة وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (2) ونتائجه والشكل البياني (2) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو ثقافة المؤسسة وبخاصة حرص عضو هيئة التدريس على مبدأ الإحترام مع الطالبات ، وتهيئة عضو هيئة التدريس الفرصة لمناقشة وتبادل الأفكار التربوية مع الطالبات ، وخلق عضو هيئة التدريس فرص تحمل المسؤولية لدى الطالبات ، وترحيب عضو هيئة التدريس بمقترحات وتساؤلات الطالبات ، كما يقوم عضو هيئة التدريس بتعزيز مفهوم العمل الجماعي لدى الطالبات .

#### ❖ النتائج الاحصائية للمحور الثالث الخاص بالروح المعنوية:

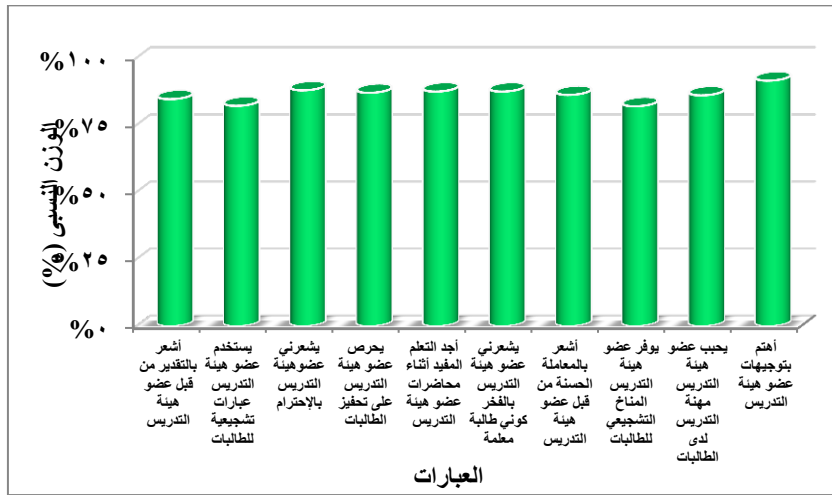
جدول (3): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الروح المعنوية.



رقم العبارة	اختبار "كا <sup>2</sup> "		درجة الموافقة كا <sup>2</sup>	الوزن النسبي (%)	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	مجموع الأوزان الحسابي	مستويات الإستجابة			العبارات	
	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>					أحياناً موافق حد ما	إلى موافق حد ما	أحياناً موافق حد ما		
8	0.001	94.85	موافق	84.66	0.65	2.54	541	18	62	133	أشعر بالتقدير من قبل عضو هيئة التدريس
10	0.001	69.55	موافق	82.16	0.69	2.46	525	24	66	123	يستخدم عضو هيئة التدريس عبارات تشجيعية للطالبات
20	0.001	138.70	موافق	87.95	0.60	2.64	562	13	51	149	يشعري عضو هيئة التدريس بالإحترام
50	0.001	119.01	موافق	87.01	0.54	2.61	556	6	71	136	يحرص عضو هيئة التدريس على تحفيز الطالبات
30	0.001	125.61	موافق	87.48	0.56	2.62	559	8	64	141	أجد التعلم المفيد أثناء حاضرات عضو هيئة التدريس
40	0.001	133.89	موافق	87.48	0.61	2.62	559	15	50	148	يشعري عضو هيئة التدريس بالفخر كوني طالبة معلمة
60	0.001	111.07	موافق	86.23	0.60	2.59	551	12	64	137	أشعر بالمعاملة الحسنة من قبل عضو هيئة التدريس
90	0.001	68.99	موافق	82.00	0.65	2.46	524	18	79	116	يوفر عضو هيئة التدريس لمناخ التشجيعي للطالبات
70	0.001	118.51	موافق	86.07	0.66	2.58	550	20	49	144	يحبب عضو هيئة التدريس مهنة التدريس لدى الطالبات
10	0.001	203.92	موافق	91.55	0.52	2.75	585	9	36	168	أهتم بتوجيهات عضو هيئة التدريس
-	-	-	موافق	84.92	0.61	2.55					لروح المعنوية

يبين الجدول (3) نتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين لاستجابات أفراد عينة البحث نحو عبارات الروح المعنوية، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" دالة احصائياً لجميع العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات، ووقعت استجابات أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.46 - 2.75) وتراوحت الأوزان النسبية (%82.16 - %91.55)

أما الروح المعنوية ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (2.57) ووزن نسبي (85.55%).  
والشكل البياني (2) يوضح عبارات الروح المعنوية وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (3): يوضح عبارات الروح المعنوية وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (3) ونتائجه والشكل البياني (3) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو الروح المعنوية وبخاصة أهتمام الطلاب بتوجيهات عضو هيئة التدريس، ويشعر عضو هيئة التدريس الطلاب بالإحترام، وتجد الطلاب التعلم المفيد أثناء محاضرات عضو هيئة التدريس، ويشعر عضو هيئة التدريس الطلاب بالفخر كونهن طالبات معلمات، وكذلك يحرص عضو هيئة التدريس على تحفيز الطلاب .

#### ❖ النتائج الاحصائية للتقييم الكلي لمحاور الاستبانة

جدول (4): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان

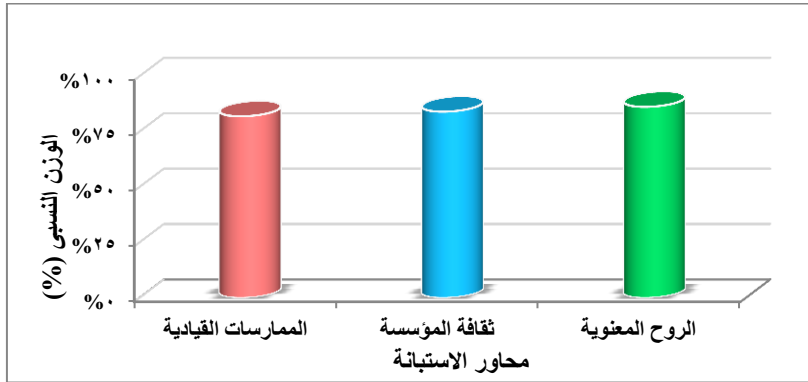
النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو التقييم الكلي لمحاور الاستبانة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
التقييم الكلي				

3	موافق	82.00%	0.68	2.46	الممارسات القيادية
2	موافق	84.10%	0.66	2.52	ثقافة المؤسسة
1	موافق	86.26%	0.61	2.59	الروح المعنوية

يبين الجدول (4) التقييم الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث وقعت الآراء في مستوى "موافق" لجميع المحاور حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (2.46 - 2.59) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (82% - 86.26%).

والشكل البياني (4) يوضح محاور الاستبانة وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (4): يوضح محاور الاستبانة وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (4) ونتائجه والشكل البياني (4) يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبانة على النحو التالي: الروح المعنوية، ثم ثقافة المؤسسة، يليها الممارسات القيادية.

المناقشة والنتائج

يتبين من البحث الحالي أن ممارسات توزيع القيادة تعمل علي تشجيع عضو هيئة التدريس على غرس قيم الاحترام بين الطالبات ، وتشجع عضو هيئة التدريس علي ممارسة نمط قيادي إيجابي ، ودفعه الي انتهاج سلوك التعاون ، ويحرص على بناء الثقة ، وايضا يعمل علي تحقيق مبدأ العدالة بين الطالبات .

أثبت الباحثان حرص عضو هيئة التدريس على إرساء مبدأ الاحترام بينه وبين الطالبات وأيضا بين الطالبات وبعضهم، مع إعطاء الفرصة كاملة لمناقشة وتبادل الآراء والأفكار التربوية معهم، وخلق فرص تحمل المسؤولية ، مع الترحيب بمقترحات وتساؤلات الطالبات ، وإفشاء مبدأ و مفهوم العمل الجماعي لديهم .

من خلال البحث في دراسة محور الروح المعنوية فكان اهتمام الطالبات بتوجيهات عضو هيئة التدريس، وإعطاء الشعور التام لهم بالاحترام، حيث ينعكس علي أسلوب التعلم المفيد أثناء المحاضرات ، مع شعورهن بالفخر كونهن معلمات المستقبل، حيث يعمل هذا المبدأ على تحفيزهم.

من هنا يمكن الاستدلال علي أن القيادة الموزعة لا تقوم ببساطة بتعيين أفراد لمهام محددة وتقاسم الواجبات ففي هذا النوع من القيادة و مبدأ العمل وكذلك التعلم الجماعي والعمل على الأهداف التربوية من خلال التواصل والتفاعل يؤدي الي عمل ناجح ، وليس العمل الفردي .على سبيل المثال ، بناء قدرات معلم من قبل معلم آخر هو مثال على هذه العملية .حيث تنص نظرية القيادة الموزعة على أن القيادة التربوية لا يتم عقدها في كثير من الأحيان في شخص واحد ، بل يتم توزيعها بدلاً من ذلك بين عدة أفراد وأن هيئة القيادة لديها العديد من الأفراد الذين لديهم الأدوات والمهارات اللازمة للمساهمة في نجاح المنظمة.

لقد أدى أسلوب القيادة الموزعة إلى تغيير نموذج القيادة التقليدية تمامًا فليس فرد واحد نقوم بتغييره يكون هو البطل والمرشد و المسؤول ولكن توزيع المناصب القيادية بين أعضاء الأكاديمية العلمية هي السبيل الي نجاح العملية التعليمية.

الخاتمة

**يمكن تلخيص نتائج البحث في عدة نقاط كالاتي:**

1. القيادة لا تقاس فقط بألقاب أو سلطة أو خصائص القائد.
2. القيادة هي توفير التوجيه للفريق وأعضاء الفريق ،
3. تمكين ثقافة القيادة حيث يستلهم أعضاء الفريق من هدف مشترك وهم على استعداد للقيام بدور كبير في النجاح.
4. يجب أن يكون القائد قادرًا على التعامل مع المتابعين بشكل فردي
5. وضع حدود للحرية و إزالة حواجز الأداء المستقل الذي يتم تحقيقه ذاتيًا مهما كانت الحالة.
6. تدريب القائد علي أنماط مختلفة لأدوار عمله.

من خلال النتائج التي توصل لها البحث يجب:

1. نشر التوعية بأهمية استخدام الأنماط القيادية الإيجابية لعضو هيئة التدريس وأثر ذلك علي أداء العاملين تحت قيادتهم وذلك عن طريق توفير فرص تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين قبل استلامهم مناصبهم.
2. خلق فرص التعلم لتطوير القيادة من خلال دورات تدريبية جماعية تخدم المؤسسة و المجتمع،
3. إرساء مبدأ الإحترام المتبادل بين عضو هيئة التدريس وبين الطالبات (معلمات المستقبل).
4. نشر حلقات المناقشة وتبادل الآراء والأفكار التربوية مع الطالبات، وخلق فرص تحمل المسؤولية.
5. عمل دورات تدريبية علي اسلوب التعلم الجماعي والعمل على الأهداف التربوية من خلال التواصل والتفاعل بين اعضاء هيئة التدريس والطالبات(معلمات المستقبل).

## المراجع العربية

- البدرى، طارق (2001). أساليب القيادة والإدارة في المؤسسات التربوية: دار الفكر: عمان.
- العتيبي، نواف (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة
- الطائف التعليمية. دراسة تحليلية ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- الحمدان - جاسم محمد ، الفضيلي -خلود زيد (2008) : الأنماط القيادية لدى مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية
- الموقفة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد العشرون، ص584.
- الحميدي .عبد الله محمد. (2015) المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء القسم الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء
- هيئة التدريس. دراسة درجة الماجستير .قسم الدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى .المملكة
- العربية السعودية.
- سلامة، كايد (1992) أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية. مجلة أبحاث
- اليرموك، سلسلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 8 (1) 151-189.
- صبرة، علي و شريت، أشرف (2004). سيكولوجية الصناعة أسسه وتنظيماته. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- حيدر علي حيدر(2010): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة
- البحوث التربوية والنفسية، العدد 26، جامعة بغداد، ص49.
- عربيات. بشير (2012) .أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس ( كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة. مجلة الجامعة الإسلامية  
للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، مجلد 20, عدد 2 العدد الثاني،  
ص705 -ص736

#### المراجع الأجنبية

- Black S. A.(2015) [Qualities of Effective Leadership in Higher Education. Department of Human Resources, University of Kent, Canterbury, UK. DOI: 10.4236/oj. 42006.](#)



- Burkhardt J.C. and Zimmerman-Oster K. (1999). How does the richest, most widely-educated nation prepare leaders for its future? *Proteus*, 16(2), 9-12.
- Essays, UK. (2018). Distributed Leadership Among Teachers Education Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/education/distributed-leadership-among-teachers-education-essay.php?vref=1>.
- [Harris](#) A. (2009). Distributed Leadership: What We Know. Chapter 1. DOI: 10.1007/978-1-4020-9737-9\_2
- Harvey M. (2014). Synthesizing theory and practice: distributed leadership in higher education. *Educational Management and Leadership*.
- Gosling, J.; Bolden, R.; Petrov, G. (2012) Distributed Leadership: what does it accomplish. <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/3430>
- Kantola J. (2015). *Organizational Resource Management: Theories, Methodologies, and Applications*. CRC Press, Boca Raton.
- Reunanen, T.; Chronos and Kairos -(2015) Understanding and Managing Time. In Kantola, J.: *Organizational Resource Management. -Theories, Methodologies and Applications*. CRC Press, Boca Raton
- Reunanen T., Kaitonen J).(2017) Different Roles in Leadership Styles in Modern Organization. .

- 
- DOI :10.1007/978-3-319-42070-7\_24 Scinapse.
  - Reunanen T. & Eckhaus E. (2019) Leadership Role Models for Young Professionals – Case Study from Finnish University Students. Published on Jul 24,.DOI:10.1007/978-3-030-20154-8\_4.
  - Shava G. N and Tlou. F. N.(2018) Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. African Educational Research Journal.Vol. 6(4), pp. 279-287, DOI: 10.30918/AERJ.64.18.097
  - Veronica. O. Money. (2017).Effectiveness of Transformational Leadership Style in Secondary Schools in Nigeria. Journal of Education and Practice. Vol.8, No.9,