

القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الباحث. كاظم راهي كاظم أ.د يوسف يعقوب شحاذه

جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية

yousif.jacob@ircoedu.uobaghdad.edu.iq

المخلص

يهدف البحث الى معرفة القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، يتحدد البحث أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التابعة لجامعة القادسية للعام الدراسي (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦). اعتمدت الباحثة في بحثه المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأهداف البحث. ويشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التابعة لجامعة القادسية والبالغ عددهم (٢٠٠٩) لتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء مقياسين للبحث، إذ تضمن المقياس الأول القيادة التوزيعية وتتضمن أربعة مجالات وهي (الرؤية المشتركة، بناء القدرات المهنية، المساواة المشتركة، المشاركة في صناعة القرار واتخاذها) إذ بلغ مجموع الفقرات للمقياس (٢٨) فقرة،

أظهرت النتائج

١. مستوى القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (متحققة) بوسط حسابي (٩٧.٣٧) وانحراف معياري مقداره (١٧.٨٨).
 ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التوزيعية حسب متغيري الجنس واللقب العلمي.
- الكلمات المفتاحية: (القيادة التوزيعية، عمداء الكليات).

Distributive Leadership Among Deans of Colleges at Al-Qadisiyah University from the Perspective of Faculty Members

Researcher: Kadhim Rahi Kadhim

Prof. Dr. Yousef Yaqoub Shahadeh

University of Baghdad/Ibn Rushd College of Education for Human Sciences

yousif.jacob@ircoedu.uobaghdad.edu.iq

Abstract

This research aims to identify the distributive leadership style among deans of colleges at Al-Qadisiyah University from the perspective of faculty members. The study focuses on faculty members in colleges affiliated with Al-Qadisiyah University during the academic year (2025-2026). The researcher adopted a descriptive correlational approach as it is suitable for the research objectives. The research population comprised all faculty members of the colleges affiliated with Al-Qadisiyah University, totaling 2009. To achieve the research objectives, the researcher developed two scales. The first scale focused on distributive leadership and included four domains: shared vision, professional capacity building, shared accountability, and participation in decision-making. This scale consisted of 28 items.

The results showed:

- 1.The level of distributive leadership among the deans of Al-Qadisiyah University colleges, from the faculty members' perspective, was achieved, with a mean of 97.37 and a standard deviation of 17.88.
- 2.There were no statistically significant differences in distributive leadership based on gender or academic title.

Keywords: (Distributive leadership, college deans).

الفصل الأول التعريف بالبحث

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الجامعية في الوقت الحاضر تحديات متعددة ومتسارعة تهدد استقرارها وقدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يستلزم اعتماد أساليب إدارية وقيادية قادرة على التكيف مع تلك المتغيرات وتقليل آثارها السلبية. ويختلف العاملون داخل هذه المؤسسات في أساليب تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تواجههم تبعاً لاختلاف كفاءاتهم وخبراتهم ومهاراتهم؛ فمنهم من يميل إلى تجنب المشكلات، ومنهم من يتصدى لها ويعمل على معالجتها، ويرتبط ذلك بمدى قدرة الفرد على اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة الموقف (خليفة، ٢٠١١: ٧٩٢).

وتُعد القيادة عنصراً محورياً في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات الجامعية، إذ تسعى إلى تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين طرائق تفكيرهم، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المرسومة. كما تتحمل القيادة مسؤولية تنظيم العمل وتقويم الأداء وتعزيز القيم المهنية بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتطوراتها. وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع وما صاحبه من مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية معاصرة تسهم في تحسين جودة الأداء الإداري والتربوي وتواكب حاجات المجتمع (شحادة، ٢٠٢٠: ٥٥٠).

وقد أشار المؤتمر التربوي المنعقد في بغداد بتاريخ ١٥ شباط ٢٠١٩ في محور الإدارة التربوية إلى أن واقع المؤسسات التعليمية يعاني من مظاهر غير مرغوب فيها، مثل البطء في الإنجاز، والتهرب من المسؤولية، والتسلط، والمحسوبية، وضعف الالتزام المهني، وهي ممارسات تتعارض مع طبيعة الإدارة التربوية القائمة على العلاقات الإنسانية والكفاءة المهنية، مما يتطلب اعتماد معايير حديثة في اختيار القيادات الإدارية والتربوية.

(المؤتمر التربوي، ٢٠١٩)

كما أكد المؤتمر العلمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في ديوان الوزارة بتاريخ ٢٠٢٣/٣/١٧ على ضرورة تعزيز مهارات القيادات الإدارية الجامعية وكفاءتهم المهنية، لما لذلك من أثر في ترسيخ الاستقامة في العمل، وتقليل الهدر في الوقت والمال، وتحقيق الرضا الوظيفي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣).

وبالرغم من تزايد الاهتمام بالاتجاهات القيادية الحديثة، إلا أن ميدان الإدارة التربوية - على حد علم الباحث - ما يزال يفتقر إلى دراسات تناولت القيادة التوزيعية في البيئة الجامعية، ولا سيما على مستوى عمداء الكليات. فضلاً عن وجود قصور في الفهم الصحيح لكيفية توظيف الأساليب القيادية الحديثة، واستمرار الاعتماد على الهياكل التنظيمية البيروقراطية التي تؤدي إلى أداء روتيني يحد من الإبداع والمبادرة.

أهمية البحث

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراساته ومفاهيمه العلمية والتطبيقية نتيجة للتغيرات المتسارعة في المجتمعات كافة وعلى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وما تتطلبه من قيادة عملية تتمتع برؤية ثاقبة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات فان القيادة هي أساس نجاح العملية الإدارية ومن هنا جاءت أهمية التحول إلى مفهوم القيادة، فالمدبر القائد هو من يمارس دوره القيادي بكل فاعلية سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأعلى جودة كما يسعى الى تشجيع المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد المحقق للنظرة الإستراتيجية الشاملة لتوجه المؤسسة. (ال كردم، المخلافي، ٢٠٢٣: ٥٥٦)

فلقد ظهر أسلوب القيادة التوزيعية كبديل لأساليب الإدارة التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، ويؤكد أسلوب القيادة التوزيعية على إشراك جميع أصحاب المصلحة، وخاصة العاملين في عمليات صنع القرار في مؤسساتهم، إذ تعتمد القيادة التوزيعية على الاعتقاد بأنه عندما يشارك العاملون بنشاط في تشكيل السياسات والممارسات التي تؤثر على عملهم فمن المرجح أن يكونوا متحمسين وملتزمين ومنتجين، وقد يتماشى النهج مع النظريات المعاصرة

للسلوك التنظيمي التي تدعو إلى ثقافات أماكن العمل الشاملة والديمقراطية كوسيلة لتعزيز المشاركة والابتكار.

ففي أسلوب القيادة التوزيعية يتم التركيز على اتخاذ القرار المشترك إذ يؤدي إلى إيجاد بيئة من الشمولية والاحترام المتبادل بين العاملين، وهذا لا يركز على الخبرة والرؤى الفريدة التي يسهم بها كل عامل فحسب وإنما يركز أيضا على أساس أكثر قوة لاتخاذ القرارات الإدارية فضلا عن ذلك تعمل القيادة التوزيعية على غرس ثقافة التطوير المهني المستمر وتعزيز الحوارات الهادفة وتبادل أفضل الممارسات العملية وحل المشاكل التي قد تحدث بشكل جماعي. (الشمري، اللوقان، ٢٠١٨: ٢٠)

ويعد أسلوب القيادة التوزيعية من الأساليب القيادية التي تساعد الجامعة والكلية في حل الإشكالات أو الصعوبات والحالات الطارئة التي تواجهها في تحقيق أهدافها وفي إعداد وتأهيل الموارد البشرية المتخصصة، وتوليد المعرفة وإعداد الباحثين في مجالات العمل بمختلف الاختصاصات، فاعتماد الكليات لأسلوب القيادة التوزيعية يجعلها قادرة على مواكبة التجديد والتطور. مما ينعكس ذلك على جودة المخرجات التعليمية لتلك الكليات لتحقيق تقدم علمي كفوء وفاعل يتلاءم مع ما تتطلبه البيئة الداخلية وينسجم مع ما توصلت إليه البيئة الخارجية. (مرزوك، ٢٠٢٤: ٤)

وتعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي ولا سيما الكليات من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم القيادة التوزيعية بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المؤسسات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع إذ أن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة مما يستلزم ضرورة الاهتمام باعتماد المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة. (Mikulecka, 2005: 87)

وعلى الرغم من تفاوت المؤسسات في إحجامها ونشاطاتها وطبيعة أعمالها وأهدافها فهي تسعى إلى الريادة في الأعمال أو ما يسمى بالأداء الريادي وهذا الأداء الريادي لا يتحقق

إلا بوجود قيادات واعية قادرة على فهم سلوك العاملين وما يمتلكونه من مهارات وقدرات يمكن توظيفها واستثمارها بما يتلاءم مع طبيعة ما يقومون به من أعمال داخل الكليات.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن أسلوب القيادة التوزيعية يجعل الفرد يمارس دور متميز في تقدم وديمومة المؤسسة في عملها ويجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع ما يحدث في البيئة الخارجية واستثمار كل ما يسهم في تعزيز تقدمها، وترسيخ الثقة في نفوس المسؤولين من خلال إشراكهم في العملية الإدارية واستثمار جميع طاقاتهم وتنمية مواهبهم إضافة إلى إعداد خط ثاني مؤهل لقيادة العملية الإدارية وكل هذه المعطيات التي تحققها القيادة التوزيعية من الصعب تحقيقها في ظل بيئة بيروقراطية تسلطية لا تحترم رأي الآخرين ولا تعزز ثقته بنفسه وبما يقوم به من عمل داخل المؤسسة.

وتنبثق أهمية البحث من أهمية المؤسسات التعليمية المتمثلة (بالكليات) وما لها من دور كبير في إعداد وتأهيل شباب المستقبل وترسيخ الثقة على تحمل المسؤولية وإعداد خط ثاني من القيادات التربوية داخل الكليات لنهوض . فما تقدمه الكليات يحتاج لأن تكون مزودة بأساليب إدارية حديثة تجعلها قادرة على مواكبة ما توصل إليه العالم الخارجي ومن هذه الأساليب أسلوب القيادة التوزيعية وما يؤثر على هذا الأسلوب من أنماط الإدارة وبالأخص الأداء الريادي للفرد في العطاء والنتاج وتقديم كل ما يمتلكه من مهاراته وقدراته تجعله متميزاً عن غيره.

أهداف البحث

يهدف البحث التعرف على:

١. مستوى القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢. الفروق ذات الدلالة الإحصائية للقيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات:

أ- الجنس: (ذكر_ أنثى)

ب- اللقب العلمي (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس/ مدرس مساعد)

حدود البحث

يتحدد البحث بـ:

- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.
- الحدود المكانية: الكليات التابعة لجامعة القادسية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦).

تحديد المصطلحات

أولاً : القيادة التوزيعية: توجد تعاريف عدة اختار الباحث منها .

١. عرفها (العلياني والألفي، ٢٠١٧) بأنها: " عملية مشتركة للقيادة تعزز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين بهدف إنجاز المهام بشكل فعال بحيث يتم توزيع الوظائف والأدوار القيادية على أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية. (العلياني والألفي، ٢٠١٧: ٢٧١)
٢. عرفها (المهدي، ٢٠١٩) بأنها: نمط القيادة الذي يركز فيه قائد المؤسسة على توزيع الأدوار القيادية على العاملين والإداريين في المؤسسة ودمج مهاراتهم وخبراتهم وتقويضهم السلطة وإشراكهم في عملية صنع القرارات، بهدف التقدم في أداء المؤسسة وتطورها. (المهدي، ٢٠١٩: ٥١)

التعريف النظري

في ضوء التعريفات السابقة فقد اعتمد الباحث تعريف (المهدي، ٢٠١٩)

التعريف الإجرائي

هي الدرجة التي يحصل عليها العميد من خلال إجابة العينة على فقرات مقياس القيادة التوزيعية.

ثانياً: عميد الكلية

هو الشخص الحاصل على شهادة الدكتوراه ويشترط فيه إن يكون بمرتبة أستاذ مساعد على الأقل وبدرجة مدير عام، ويرتبط برئيس الجامعة.

(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨: ١٧)

ثالثاً: الجامعة

الجامعة حرم آمن ومركز إشعاع حضاري فكري وعملي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقول وتعلو فيها قدرة الإبداع والابتكار لصيغة الحياة، وعليها تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف الموكلة إليها.

(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٧)

الفصل الثاني

إطار نظري - دراسات سابقة

مفهوم القيادة التوزيعية

أولاً: أهداف القيادة التوزيعية

في ضوء التغيرات السريعة والمستمرة التي تميز البيئة العالمية المعاصرة، تجد المؤسسات نفسها مضطرةً بشكل متزايد إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية لضمان بقائها ونموها واستدامتها على المدى الطويل. وفي هذا السياق، برزت القيادة التوزيعية كنهج قيادي حديث قادر على الاستجابة بفعالية لتعقيدات المؤسسات وتسريع وتيرة التغيير. يُقدّم نموذج القيادة التوزيعية إطاراً متعدد الأبعاد لممارسة القيادة، لا سيما في البيئات التعليمية والتنظيمية، نظراً لتركيزه على التعاون والمسؤولية المشتركة وممارسات العمل المبتكرة.

(Harris,2004: 46)

من أهم أهداف القيادة التوزيعية تعزيز فعالية المؤسسة من خلال توظيف الذكاء الجماعي وحل مشكلات الصراع الإداري. فبإشراك أفراد متعددين في عمليات القيادة، تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعقدة، ودمج وجهات النظر المتنوعة، والتوصل إلى قرارات مستنيرة ومتوازنة. يُحسّن هذا النهج الجماعي جودة القرارات ويُقلّل الاعتماد المفرط على التقدير الفردي. (Woods,2004: 18).

ومن الأهداف الرئيسة الأخرى للقيادة التوزيعية تنمية شعور مشترك بالهدف والوضوح فيما يتعلق بأهداف المؤسسة. فمن خلال المشاركة في الأدوار القيادية، يُطوّر الأفراد فهماً أعمق

لأهداف المؤسسة، ويتحفزون لتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو النتائج المرجوة. يُعزز هذا الفهم المشترك التناغم بين الإجراءات الفردية وأولويات المؤسسة.

ثانياً: مميزات القيادة التوزيعية

يمتاز أسلوب القيادة الحديث الذي يُطلق عليه (القيادة التوزيعية) بالعديد من المميزات التي تجعله من أكثر الأنماط القيادية ملائمة للمؤسسات المعاصرة، ولا سيما المؤسسات التعليمية. ويظهر هذا التميز من خلال قدرته على الحد من ضغوط العمل وتقليل الأعباء القيادية الفردية، إذ يُعدّ نمطاً قيادياً يقوم على (تقاسم المساءلة والمسؤوليات) داخل المؤسسة، بما يمنح تركّز السلطة في يد شخص واحد، ويُعزز في المقابل المرونة القيادية والتوازن التنظيمي.

وفي إطار القيادة التوزيعية، تُوزّع المسؤوليات القيادية بين الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المتقاربة، الأمر الذي يتيح الاستفادة من القدرات المتنوعة داخل المؤسسة، ويُساهم في بناء ممارسات قيادية مرنة قائمة على المشاركة والتفاعل. ويساعد هذا الأسلوب المؤسسات على اكتساب سمات تنظيمية حديثة، حيث لا يُهيمن قائد واحد على مجريات العمل، بل تتوزع الأدوار القيادية وفقاً للكفاءة والخبرة، مما يعزز الاستقلالية المهنية ويشجع على الابتكار، ويعتمد على وسائل غير قسرية في تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق. أشارت (صايمه، ٢٠١٧: ٦٧) إلى مجموعة من المميزات الخاصة بتطبيق القيادة التوزيعية في المؤسسات التعليمية، من أهمها:

التطور المؤسسي: إذ تعمل القيادة التوزيعية على تجميع الطاقات البشرية وتعزيز التعاون والتشارك في صنع القرار، مما يزيد من ترابط المؤسسة التعليمية وفعاليتها.

تطوير المرؤوسين مهنيّاً: حيث تمكّن القيادة التوزيعية العاملين من التحول إلى قادة معرفة فاعلين بدلاً من الاقتصار على دور المتلقي، بما يساهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم.

تحسين عملية التعلم: من خلال منح العاملين قدراً أكبر من الحرية المهنية في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

تحقيق الاستدامة المؤسسية: إذ تسهم القيادة التوزيعية في إعداد قيادات جديدة بصورة مستمرة، بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي وعدم ارتباطه بأشخاص بعينهم.

ثالثاً: متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية

يتطلب تطبيق القيادة التوزيعية بفاعلية جهوداً واعية ومستدامة من قبل القيادات العليا لتهيئة بيئة تنظيمية داعمة لتقاسم الأدوار والمسؤوليات القيادية. فبدلاً من الاعتماد على السلطة الهرمية التقليدية، تستند القيادة التوزيعية إلى توافر ظروف تنظيمية تُعزز التعاون والثقة والمشاركة الجماعية في ممارسة القيادة. وفي هذا السياق، يؤكد.

(James et al., 2008)

الدور المحوري الذي تمارسه القيادات العليا في تهيئة المتطلبات الهيكلية والثقافية والنفسية اللازمة لنجاح تطبيق القيادة التوزيعية، وذلك من خلال ما يأتي:

١. إنشاء شبكة عمل تعاونية وتشاركية: تهدف إلى استبدال العمل الفردي ببيئة تفاعلية تدعم الحل الجماعي للمشكلات وترسيخ المسؤولية المشتركة. تسهم هذه الشبكات في تسهيل اتخاذ القرارات المنسقة ودعم التعلم التنظيمي لضمان استدامة القيادة.

٢. دعم الصحة النفسية للموظفين: يركز هذا المتطلب على توفير الأمان النفسي والاحترام لتعزيز دافعية الأفراد نحو تحمل الأدوار القيادية بفاعلية.

٣. توفير الدعم التنظيمي والتمكين الهيكلي: يتطلب إيجاد هياكل رسمية تمنح الشرعية لتوزيع الأدوار مع توضيح المسؤوليات وتوفير الموارد والمعلومات اللازمة.

٤. انسجام ممارسات القيادة مع السياق المحلي: يؤكد على ضرورة مواءمة الممارسات القيادية مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية والمؤسسية للبيئة التي يعمل فيها الأفراد.

ويرى الباحث أن ممارسة القيادة التوزيعية تعتمد أساساً على بناء شبكات عمل تعاونية، ودعم الصحة النفسية بما يتمثل برفاهية للعاملين، وتوفير هياكل تنظيمية داعمة لتوزيع القيادة، فضلاً عن مواءمة الممارسات القيادية مع الواقع العملي للمؤسسة. وتسهم هذه المتطلبات مجتمعة في تحقيق التطبيق الفعال والمستدام للقيادة التوزيعية داخل المؤسسات.

رابعاً: خصائص القيادة التوزيعية

تُعَدّ القيادة التوزيعية من الاتجاهات القيادية الحديثة في الإدارة، إذ تتميز بتركيزها على (التمكين والتأثير والإقناع) بدلاً من التهديد أو الإكراه، وتعطي أهمية كبيرة لاحترام شخصية المرؤوسين وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. ويقوم هذا النمط القيادي على منح العاملين حرية الاختيار والمشاركة، والإيمان بالحوار البناء الهادف، وتنمية الشعور بالمسؤولية المشتركة، بما يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار، وترسيخ روح التعاون، وتوسيع قنوات الاتصال والتواصل. كما تُحَفِّز القيادة التوزيعية العاملين على الأداء الجيد بوصفها قيادة إنسانية جماعية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاف المرؤوسين حول القيادة، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. وتتمتع القيادة التوزيعية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة التقليدية، من أبرزها ما يأتي

١. **التعاون:** تسعى القيادة التوزيعية إلى تشجيع العمل الجماعي بوصفه سلوكاً قيادياً أساسياً، إذ تحث المرؤوسين على التعاون والتكامل في أداء المهام، باعتباره مفتاحاً رئيساً لتحقيق النجاح المؤسسي.

٢. **الشفافية:** يعتمد القائد في القيادة التوزيعية على الشفافية في تعامله مع فرق العمل، من خلال إطلاعهم على خطط المؤسسة وتحدياتها وإنجازاتها، الأمر الذي يُسهم في بناء الثقة المتبادلة ويجعل القائد محل ثقة واحترام.

٣. **التعاطف:** تتطلب ممارسة القيادة التوزيعية فهماً عميقاً لقدرات أعضاء الفريق ونقاط قوتهم وضعفهم، بما يُسهم في تهيئة بيئة عمل قائمة على العدالة وعدم التمييز، ويعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (Harris, 2011: 17).

٤. **الالتزام بالمحاسبة الذاتية:** لا تقتصر القيادة التوزيعية على تفويض مسؤوليات اتخاذ القرار، بل تمتد لتشمل المتابعة الواعية لنتائج عمل الفريق، بما يدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية الذاتية والالتزام المهني.

٥. **القدرة على التكيف:** يتسم القادة في القيادة التوزيعية بالمرونة والقدرة على تعديل توجهاتهم استجابةً للمعلومات أو التغذية الراجعة الجديدة، إدراكاً لأهمية التكيف المستمر في تحقيق النمو المؤسسي.

خامساً: عيوب القيادة التوزيعية

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة التوزيعية وما تحقّقه من مزايا متعددة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المشاركة في صنع القرار، إلا أن تطبيقها لا يخلو من بعض التحديات والسلبيات. إذ إن توزيع الأدوار القيادية بين عدد من الأفراد قد يفرز إشكالات تنظيمية وإدارية إذا لم يُنفذ ضمن إطار واضح ومنظم. كما أن نجاح هذا النمط القيادي يتوقف إلى حد كبير على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى كفاءة الأفراد المشاركين في القيادة. وعليه، فإن عرض عيوب القيادة التوزيعية يُعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن في الطرح النظري. ويسهم ذلك في تقديم رؤية علمية شاملة تساعد على فهم هذا النمط القيادي بصورة أكثر واقعية وموضوعية.

- **غموض الأدوار:** قد يؤدي توزيع القيادة على عدة أفراد إلى عدم وضوح المسؤول عن مهام أو قرارات محددة، مما قد يُسبب ارتباكاً وتداخلاً في المهام.
- **تحديات المساءلة:** قد يؤدي تقاسم السلطة إلى تشتيت المساءلة، مما يُصعّب تحديد المسؤول عن النجاحات أو الإخفاقات داخل المؤسسة.
- **تعقيد التنسيق:** قد تكون إدارة العديد من القادة في الفرق أو الأقسام أو المشاريع مُرهقة إدارياً، وقد تتطلب أنظمة اتصال واسعة النطاق للحفاظ على التنسيق.
- **الاعتماد على كفاءة القيادة:** تعتمد فعالية القيادة التشاركية على مهارات وقدرات جميع الأفراد المعنيين. فإذا افترق بعض الأعضاء إلى الكفاءة، فقد يتأثر أداء المؤسسة سلباً.
- **خطر عدم تكافؤ المساهمة:** قد يهيمن بعض الأفراد على الأدوار القيادية بينما يبقى آخرون سلبيين، مما يقوض التوازن الذي يهدف إليه النموذج التشاركي.

- عمليات تستغرق وقتاً طويلاً: قد يؤدي التوصل إلى توافق في الآراء وتوحيد وجهات نظر القادة المتعددين بشأن القرارات والاستراتيجيات إلى إبطاء العمليات التنظيمية وتأخير التنفيذ.
 - تحديات التنفيذ: يتطلب تطبيق القيادة التشاركية تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وهيكلها وتخصيص مواردها، وهو ما قد يصعب تنفيذه بنجاح.
 - الصراعات المحتملة بين القادة: قد تؤدي الاختلافات في الأولويات أو وجهات النظر أو أساليب العمل بين القيادات التوزيعية إلى خلافات وتوترات، مما يستلزم إدارة دقيقة للصراعات. (عبدالله، ٢٠١٥: ١١٢)
 - صعوبة قياس الفعالية: يُعدّ تقييم الأداء في نموذج القيادة الموزعة أكثر تعقيداً، إذ تنتج النتائج عن جهود جماعية لا عن قرارات قائد واحد.
- الدراسات السابقة
- دراسة (الضامن، الفهد، ٢٠٢٠)
- عنوان الدراسة (واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)
- هدف الدراسة: الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول القيادة التوزيعية ، وكيفية ممارستها في الجامعة والآثار الملحوظة على عضو هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت
- مجتمع الدراسة: تكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٦٣٨)
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي
- أداة الدراسة: تم تطوير استبانة شملت (٣٣) فقرة موزعة في أربعة مجالات (الرؤية والرسالة والأهداف - ثقافة المؤسسة - المسؤولية المشتركة - والممارسات القيادية)
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة ان القيادة التوزيعية متحققة بدرجة مرتفعة.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا المبحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ البحث، والتي تتضمن: منهج البحث، وصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة). التحقق من صدقهما وثباتهما، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يأتي تفصيل لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كونه المنهج الملائم لتحقيق أهداف البحث الذي من خلاله عني بتحديد طبيعة الظروف والأنشطة والاتجاهات المسيطرة، والبحث عن مظاهر دقيقة لهذه الأنشطة والعمليات وتشخيص العلاقات التي توجد بين الظواهر، إذ تمثل الدراسات الارتباطية مستوى عالي من التقدم في الدراسات الوصفية.

ثانياً: إجراءات البحث

١. مجتمع البحث (Population of Research)

يتألف مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية حصراً للعام الدراسي (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦) والبالغ عددهم (٢٠٠٩)^١ يتوزعون على (١) كلية آذ بلغ عدد التدريسيين ممن يحملون لقب أستاذ (٣٩٧)، وأستاذ مساعد (٥٣٥)، ومدرس (٤٢٢)، ومدرس مساعد (٦٥٥) ضمن كليات الجامعات المذكورة للعام الدراسي نفسه، وكما مبين بالجدول (١)

^١ - حصل الباحث على الإحصائيات من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /قسم الإحصاء والتخطيط والمتابعة، بحسب الكتاب المرقم في ٩ / - / ٢٠٢٤

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية حسب الجنس واللقب العلمي

المجموع الكلي	أعضاء الهيئة التدريسية				الجامعة	
	اللقب العلمي			الجنس		
						د.أ.
١١٥٧	٢٩٥	٣٢٩	٢٣١	٣٠٢	ذكر	القادسية
٨٥٢	١٠٢	٢٠٦	١٩١	٣٥٣	أنثى	
٢٠٠٩	٣٩٧	٥٣٥	٤٢٢	٦٥٥		المجموع

٢. عينة البحث (Simple of Research)

اتبع الباحث الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث إذ تم سحب نسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع وفيما يأتي وصف لعينة البحث:

لقد اختيرت عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية ممن يعملون في كليات جامعة القادسية، بفرعها العلمي والإنساني وتبعاً لمتغير الجنس (ذكور_ إناث) واللقب العلمي (مدرس مساعد- مدرس _ أستاذ مساعد_ أستاذ) فقد بلغ عدد مدرّس مساعد (١٦٢)، وعدد مدرّس (١٠٨)، وأستاذ مساعد (١٣٠) وأستاذ (١٠٠) وبذلك يكون مجموعة العينة (٥٠٠) عضواً، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات البحث.

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية حسب الجنس واللقب العلمي

المجموع الكلي	أعضاء الهيئة التدريسية					الجامعة
	اللقب العلمي				الجنس	
	أ.د.	م.أ.	م	م.م		
٢٩٠	٧٤	٧٩	٦٢	٧٥	ذكر	القادسية
٢١٠	٢٦	٥١	٤٦	٨٧	أنثى	
٥٠٠	١٠٠	١٣٠	١٠٨	١٦٢		المجموع

٣. أداتا البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على مستوى القيادة التوزيعية وعلاقتها بالأداء الريادي لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لذا فإن من المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف البحث بناء أداتين: الأولى للقيادة التوزيعية، والثانية للأداء الريادي. وقد تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث "كونها تعد من انسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة في الحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين" (ملحم، ٢٠٠٧: ٢٥٩)

رابعاً: التحليل المنطقي لفقرات المقياس

١. الصدق الظاهري (Face Validity)

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منه، وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما اعد لأجله. ويمكن التوصل إليه من خلال حكم المختص على درجة قياس الاختبار، وبما إن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك يعطي الاختبار لأكثر من محكم ويمكن تقييم درجة الصدق الظاهري للاختبار من خلال التوافق بين تقديرات المحكمين.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض المقياس على مجموعة من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي، وتم اعتماد نسبة (٨٠%) فأكثر من آراء الخبراء. حيث أشار (بلوم، ١٩٨٣) إلى إن نسبة الاتفاق بين المحكمين أو الخبراء إذا كانت (٧٥%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق المقياس. (بلوم وآخرون، ١٩٨٣: ١٢٦). وقد حصلت نسبة (١٠٠%) لمقياس القيادة التوزيعية.

٢. التحليل الإحصائي لل فقرات

التحليل الإحصائي أكثر أهمية من التحليل المنطقي الذي يقوم به الخبراء، مما قد يكون مضللاً لكونه يعتمد على الآراء الذاتية لهم في تقدير صلاحيتها في حين أن التحليل الإحصائي يكشف عن محتوى الفقرات وارتباطه بالخاصية التي أُعدت لقياسها. (الكبيسي، ١٩٨٧: ٨٦)

أ. تمييز الفقرات

يعد التمييز من الخصائص القياسية المهمة لفقرات المقاييس النفسية والتربوية كي يتمكن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة المقاسة التي يقوم عليها القياس النفسي، ويقصد بالقوة التمييزية للفقرات مدى قدرة الفقرة على التمييز بين أفراد العينة من ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا بالنسبة للسمة التي تقيسها الفقرة. بلغ حجم العينة (٥٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. فقد أصبح عدد أعضاء المجموعة العليا يساوي (١٣٥) عضواً بنسبة (٢٧%) وعدد أعضاء المجموعة الدنيا يساوي (١٣٥) عضواً بنسبة (٢٧%) وعدد الفقرات (٢٨) فقرة، وقد تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تمييز فقرات الأداة بين المجموعة العليا من أعضاء الهيئة التدريسية والمجموعة الدنيا، حيث كانت القيمة التائية الجدولية تساوي (١.٩٨) عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٦٨) وبعد مقارنة القيم التائية المحسوبة لجميع فقرات الأداة بالقيمة التائية الجدولية يتضح أن القيم المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، ويتبين أن جميع الفقرات دالة إحصائياً ومميّزة.

ب. صدق الفقرات/ ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس

يعد أسلوب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس من أكثر الأساليب المستخدمة لحساب الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (صدق الفقرات)، إذ يقدم هذا الأسلوب مقياساً متجانساً لأنه يهتم بمعرفة كون كل فقرة من فقرات المقياس تسير في الاتجاه الذي يسير فيه المقياس بشكل عام.

تم استخراج ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس باستعمال معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت القيمة الجدولية (٠.٠٨٧٦) عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٨) وبعد مقارنة قيم معامل الارتباط لجميع فقرات الأداة بقيمة معامل الارتباط الجدولية يتضح أن قيم معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية.

ج. صدق الفقرات/ ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه

إن الهدف من القيام بهذه الخطوة هو معرفة ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقد استُخرج ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، باستعمال معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت القيمة الجدولية (٠.٠٨٧٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٨) وبعد مقارنة قيم معامل الارتباط لجميع فقرات الأداة بالقيمة الجدولية يتضح أن قيم معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية،

د. ثبات المقياس (Scale Reliability)

تعتمد صحة المقاييس على مدى ثبات نتائجها وصدقها، ويؤكد جلفورد ضرورة حساب ثبات المقياس أو الاختبار لتحديد الدرجة الحقيقية أو التباين الحقيقي، لأن معامل الثبات يوضح نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المحسوبة على الاختبار. ولغرض إيجاد ثبات مقياس القيادة التوزيعية فقد اعتمد الباحث طريقتين، هما:

التحقق من الاتساق الخارجي بطريقة (الاختبار - وإعادة الاختبار).

التحقق من الاتساق الداخلي بطريقة (معادلة الفاكرونباخ).

عينة الثبات

لغرض التحقق من مؤشرات الثبات تم اختيار عينة مكونة من (٤٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية الكليات التابعة لجامعة القادسية ومن خارج عينة البحث الأساسية. واعتمدت طريقتين لاستخراج معامل الثبات:

أ- طريقة الاختبار / وإعادة الاختبار

تعتمد الفكرة الأساسية لهذه الطريقة في تطبيق المقياس على عينة ثم إعادة تطبيق المقياس نفسه على العينة نفسها بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة ، ثم يحسب معامل الارتباط بين درجة التطبيقين الذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن . لذا تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٤٠) عضواً، وبعد مرور (١٦) يوم تم إعادة تطبيق الاستبانة مرة ثانية على العينة نفسها - وبعد الانتهاء من التطبيقين تم تحليل الإجابات وحساب الدرجات لكل مجال من مجالات القيادة التوزيعية فضلاً عن حساب درجات المقياس ككل، وباستعمال معامل ارتباط بيرسون استخرجت قيم معاملات الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني ، إذ بلغت قيم معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة للمقياس ككل (٠.٨٣).

ب- طريقة الفاكرونباخ:

وللتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة " الفاكرونباخ " على درجات أفراد عينة الثبات البالغة (٤٠) عضواً، وتم استخراج الثبات على وفق هذه الطريقة لكل مجال من مجالات المقياس، فضلاً عن المقياس ككل وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات (٠.٨٦) درجة وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به، وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣)

قيم معامل الثبات (إعادة الاختبار، الفاكرونباخ) لمجالات القيادة التوزيعية

معامل الثبات بطريقتي الفاكرونباخ	معامل الثبات بطريقتي إعادة الاختبار	مجالات القيادة التوزيعية
٠.٨٦	٠.٨٢	الرؤية المشتركة
٠.٨٦	٠.٨٣	بناء القدرات المهنية
٠.٨٥	٠.٨٣	المسالة المشتركة
٠.٨٦	٠.٨٣	المشاركة في صناعة القرار واتخاذ
٠.٨٦	٠.٨٣	للأداة ككل

وتبين من الجدول (٣) إن قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة إحصائياً، إذ تشير أدبيات القياس والتقييم إن قيمة معامل الثبات مقبولة حينما تساوي أو تزيد عن (٠.٧٠) تعد مقبولة في المقاييس النفسية والتربوية .

الصيغة النهائية لمقياس القيادة التوزيعية:

بعد أتمام عمليتي الصدق والثبات لمقياس القيادة التوزيعية، أصبح المقياس بصورته النهائية، إذ بلغ عدد الفقرات (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

المجال الأول: الرؤية المشتركة (٧).

المجال الثاني: بناء القدرات المهنية (٧).

المجال الثالث: المسالة المشتركة (٧).

المجال الرابع: المشاركة في صناعة القرار واتخاذ (٧)

وأمام كل فقرة خمسة بدائل هي (تطبق عليه: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). والأوزان هي على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية للمقياسين من خلال الإجراءات التي اتبعت أنفاً سيتم في هذا الفصل عرض نتائج البحث بناءً على ما تم تحديده من أهداف، ثم تفسيرها على وفق الأدب النظري المعتمد في هذا البحث، ثم مناقشتها مع الدراسات السابقة وبحسب خصائص المجتمع المدروس في البحث، ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وكما يأتي

الهدف الأول : التعرف على مستوى القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

من أجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس القيادة التوزيعية المتكون من (٢٨ فقرة) على عينة البحث البالغة (٥٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد حساب المؤشرات الإحصائية بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث (٩٧.٣٧) والانحراف المعياري (١٧,٨٨)، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث والمتوسط الفرضي للمقياس القيادة التوزيعية البالغ (٨٤)، استخدم الباحث (الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample T-test) اتضح أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٩٩) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٦,٧١) وهي أكبر من القيمة التائي الجدولية البالغة (١.٩٦)، مما يدل ذلك على إتباع عمداء الكليات لأسلوب القيادة التوزيعية وبمستوى جيد، كما يراه أعضاء الهيئة التدريسية، الأمر الذي يعكس اعتماد نمط تشاركي ضمن بيئة العمل الإدارية مما يرسخ أسلوب القيادة التوزيعية بمجالاتها المتعددة ضمن مجريات العمل. والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

الاختبار التائي للتعرف على مستوى القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية t		الدلالة (0.05)
					المحسوبة	الجدولية	
القيادة التوزيعية	٥٠٠	٩٧.٣٧	١٧.٨٨	٨٤	١٦,٧١	١.٩٦	دالة

ويفسر الباحث ذلك بإدراك عمداء كليات جامعة القادسية لأهمية القيادة التوزيعية وأثرها في ديمومة العمل واستثمار الإمكانيات والقدرات المتاحة والعمل على إيجاد قيادات ثانوية قادرة على تولي زمام الأمور في حال انشغال القيادات الأخرى.

وتشير هذه النتيجة أيضاً بأن أسلوب القيادة التوزيعية لدى العمداء تتضح أهميته من خلال اعتمادهم لهذا النمط القيادي وما يحمله من إيجابيات في توفير البيئة التشاركية التي تجعل من المرؤوسين قيادات ثانوية قادرة على تحمل المسؤولية وقادرة على طرح الأفكار والمقترحات والحلول للمشاكل التي يمكن ان تحدث في العمل

الهدف الثاني: الفروق ذات الدلالة الإحصائية للقيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات:

أ- الجنس: (ذكر_ أنثى)

ب- اللقب العلمي (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس/ مدرس مساعد)

لمعرفة الدلالة الإحصائية للقيادة التوزيعية، تم استخراج تحليل التباين الثنائي بتفاعل بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وكما مبين في الجدول (٥).

جدول (٥)

يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي ويتفاعل للفرق بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي في القيادة التوزيعية لدى عمداء كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	
				المحسوبة	الجدولية
الجنس	٢٤٧,٨٥٩	١	٢٤٧,٨٥٩	١,٣٦	٣,٨٧
اللقب العلمي	٢٥١,٩٩٥	٣	٨٤,٨٨٧	٠.٤٦	٢,٦٣
الموقع الوظيفي اللقب العلمي	٢٥٩,٩٩٥	٣	٨٦,٦٦٥	٠.٤٨	٢,٦٣
الخطأ المتبقي	٨٩٦٧٣,٥٥١	٤٩٢	١٨٢,٢٦٣		
المجموع الكلي	٩٠٤٣٣,٠٣٦	٤٩٩			

ويتبين من الجدول (٥) والخاص بتحليل التباين الثنائي ويتفاعل للقيادة التوزيعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الآتي:

١- بلغت القيمة الفائية المحسوبة بين متوسط درجات الجنس (١,٣٦) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (٣,٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (١,٤٩٢)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة التوزيعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بمعنى أنه لا يوجد فرق في وجهات النظر. سوى كانوا ذكور أو إناث في مستوى القيادة التوزيعية عند عمداء كليات جامعة القادسية وهذا يدل على أن عمداء الكليات يتبعون نمط قيادي توزيعي في تعاملهم مع أعضاء الهيئة التدريسية مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات العينة.

٢- بلغت القيمة الفائية المحسوبة بين درجات اللقب العلمي (٠.٤٦) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (٢,٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (٣,٤٩٢)، وهذا مؤشر على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة التوزيعية من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الألقاب العلمية الأربع في تطبيق القيادة التوزيعية نظراً لتقارب وجهات النظر بينهم مما يدل على أن العمداء يتبعون آلية عمل واحدة في العمل على ديمومة العمل.

٣- بلغت القيمة الفائية المحسوبة بين درجات التفاعل بين متغيري الموقع الوظيفي واللقب العلمي (٠.٤٨) وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (٢,٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٤٩٢,٣)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التوزيعية تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي.

الاستنتاجات

اعتماداً على نتائج البحث فقد استنتج الباحث ما يأتي

١- يتبع عمداء كليات جامعة القادسية نمط القيادة التوزيعية بمستوى جيد ويؤكد هذا بأن عمداء يحرصون على الأنماط القيادية التي تعمل على ديمومة واستمرار عمل الكليات بما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه الكليات.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التوزيعية حسب متغيري الجنس واللقب العلمي.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات

١. إن تعمل القيادات العليا في جامعة القادسية على تعزيز الجوانب الايجابية من اجل المحافظة على ديمومة العمل في كليات الجامعة.

٢. إن تعمل على إتاحة الحرية للقيادات الثانوية في إتباع أنماط قيادية تتناسب مع طبيعة عمل الكليات.

٣. عقد الندوات والمؤتمرات بشكل دوري لطرح المشاكل وإيجاد الحلول من خلال مشاركة جميع الجهات المعنية بنجاح العملية الإدارية.

٤. ضرورة إعادة توزيع العاملين بما يتناسب مع ما يمتلكونه من مهارات وقدرات بحيث يشغل العاملين الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم الحاصلين عليها.

المقترحات

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات اقترح ما يأتي

١. القيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة القادسية.

٢. القيادة التوزيعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية.

المصادر

١. آل كردم، مصلح بن عائض، والمخلفي، محمد بن عبد العزيز. (٢٠٢٣). درجة ممارسة

القيادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٧٤)، ص ص. ٥٥١ - ٦١٠

٢. خليفة، نبيل محمد. (٢٠١١). أنماط مواجهة ضغوط العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية والمهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٦)، الجزء (٣)، ص ص. ٧٦٠ - ٨١٠.

٣. شحادة، يوسف يعقوب، ٢٠٢٠، الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، المجلد (١)، العدد (٤١)، ص ص ٥٦٥-٥٨٦.

٤. الشمري، فهد بن ناصر، واللوكان، محمد بن نائف. (٢٠١٨). ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس بمدينة حائل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٤)، العدد (١٢)

٥. صايمه، ربا حسن. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية غرب غزة وعلاقتها بمستوى الداء الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة).
٦. الضاعن، ليلي، والفهد، فهد. (٢٠٢٠). (واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٤)، العدد (١٥)، ص ص. ٢٢-١.
٧. عبد الله، محمد نبيل. (٢٠١٥) القيادة التعليمية المعاصرة: مفاهيم ونماذج. دار الفكر العربي.
٨. عساف، محمود، والهور، جيهان. (٢٠١٨). (ممارسات القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٩)، العدد (٢٥)، ص ص. ٩٠-٧٤.
٩. العلياني، علي بن محمد، والألفي، أمل بنت عياش. (٢٠١٧) ممارسة القيادة التوزيعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ص. ٢٨٥-٢٦٥.
١٠. قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨. الوقائع العراقية، بغداد، العراق.
١١. المهدي، ياسر فتحي. (٢٠١٩) ممارسة القيادة التوزيعية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بفاعلية الذات لدى المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (١٣)، العدد (١)، ص ص. ٦٥-٤٥.
١٢. المؤتمر التربوي السنوي. (٢٠١٩) تطوير الإدارة التربوية والتعليمية في العراق: الواقع والطموح. بغداد، ١٥ شباط.

١٣. المؤتمر التربوي السنوي. (٢٠١٩، ١٥ شباط). تطوير الإدارة التربوية في العراق: تحديات الواقع وآفاق المستقبل. نقابة المعلمين العراقيين بالتعاون مع وزارة التربية، بغداد، العراق.

١٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٣) المؤتمر العلمي السنوي لتعزيز الأداء الإداري والنزاهة في المؤسسات الجامعية. ديوان الوزارة، بغداد، ١٧ آذار.

15. **Gibb, C. A. (1954).** Leadership. In G. Lindzey (Ed.), Handbook of Social Psychology (pp. 877-917). Addison-Wesley.

16. **Harris, A. (2004).** Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration & Leadership, 32(1), 11-24.

17. **Harris, A. (2011).** Distributed Leadership in Practice. Springer Science & Business Media.

18. **James, K. T., Mann, J., & Creasy, J. (2008).** Leaders as Facilitators of Distributed Leadership. National College for School Leadership.

19. **Woods, P. A. (2004).** Democratic Leadership: Drawing towards Democratic Professionalism. Sociology of Education, 25(1), 3-26.

20. **Yukl, G. (2013).** Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.