

Need Assessment for Practicing Distributed Leadership at Jordanian Public Universities

Rasha Amr* , Anmar Al-kaylani 

Department of Educational Leadership and foundations, Faculty of educational Sciences, University of Jordan, Amman, Jordan.

Received: 2/10/2022

Revised: 8/10/2022

Accepted: 26/10/2022

Published: 15/9/2023

* Corresponding author:

Rasha-amr8@hotmail.com

Citation: Amro, R., & Al-kaylani, A. (2023). Need Assessment for Practicing Distributed Leadership at Jordanian Public Universities. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(3), 1–17.

<https://doi.org/10.35516/edu.v50i3.2547>

Abstract

Objectives: The study aimed to assess the need to practice distributed leadership in Jordanian public universities from the point of view of its educational leaders.

Methods: The descriptive survey method was used. A questionnaire was developed, composed of (61) items distributed over four dimensions (vision, mission and goals, organizational culture, shared responsibility, leadership practices). The validity and reliability of the questionnaire were verified, and was applied to a study sample composed of (1122) educational leaders.

Results: The results showed that the need's degree of Jordanian public universities to practice the distributed leadership was medium. The "shared responsibility" dimension came in the first place, then the "organizational culture" dimension, the "leadership practices" dimension, and last the "vision, mission and goals" dimension. The results also showed that there were no statistical significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the responses due to gender, nor to the job variable, except for the dimension of "vision mission and goals". In addition, there were no significant differences attributable to the academic rank variable, except for the dimension of "leadership practice".

Conclusions: The study recommends providing the basic requirements for practicing the distributed leadership in Jordanian public universities, and conducting training courses for university leaders; to introduce them to the principles of distributed leadership, and the mechanisms of applying them in the educational field.

Keywords: Needs assessment, distributed leadership, public universities.

تقدير الحاجة إلى ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية

رشا عمرو*, أنمار الكيلاني

قسم القيادة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تقدير الحاجة إلى ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها.

المنهجية: تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتطوير استبانة مكونة من (61) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (1122) من القيادات التربوية.

النتائج: أظهرت النتائج أن درجة حاجة الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة القيادة التوزيعية جاءت متوسطة، إذ جاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "المسؤولية المشتركة"، ثم المجال الثاني "الثقافة التنظيمية"، تلاه المجال الرابع "الممارسات القيادية"، ثم المجال الأول "الرؤية والرسالة والأهداف"، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمجالات درجة الحاجة تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الوظيفة عدا مجال الرؤية والرسالة والأهداف، إذ كانت الفروق لصالح العميد ونائب العميد مقارنةً برئيس القسم، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية عدا مجال الممارسة القيادية، إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ مقارنةً بالأستاذ المساعد والأستاذ المشارك.

الخلاصة: توصي الدراسة بتوفير المتطلبات الأساسية لممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية، وعقد دورات تدريبية وورشات عمل للقادة الجامعيين؛ لتعريفهم بمبادئ القيادة التوزيعية، وآليات تطبيقها في المجال التربوي.

الكلمات الدالة: تقدير الحاجة، القيادة التوزيعية، الجامعات الأردنية الرسمية.



© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المقدمة:

يلاحظ المُطَّلِع على الحضارات الإنسانية على مرِّ العصور والأزمنة أهمية التعليم للمجتمعات، والتي تتجلى باعتباره أساس تقدُّم الأمم ونهضة الشعوب، وأداة الإصلاح والتطوير الاجتماعي؛ وذلك بسبب الدور الرئيسي الذي يؤديه التعليم في تنمية المجتمعات بشقّي مناحي الحياة وميادينها، وهذا ما يُفسِّر اهتمام كافة دول العالم ومختلف مؤسسات المجتمع المدني بالتعليم ومؤسساته، والسعي المستمر لتحسينه وتطويره، بالإضافة إلى تسليط الضوء على القضايا والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه المنشودة التي تُعَد انعكاساً لأهداف ومتطلبات المجتمعات، وبذل الجهود لمواجهتها والتصدي لها.

ونظراً للدور العظيم والحيوي لكلِّ من التعليم والمؤسسات التربوية التعليمية، فقد أصبح من الضروري الحرص على إدامة تطوير النُظُم التعليمية بكافة عناصرها؛ وذلك لتمكينها من مواكبة مستجدات العصر ومتطلباته، وبالتالي الارتقاء بوظائفها وعملياتها، وتحسين مخرجاتها. ويُشير السعود (2021) إلى أنَّ المنظمات التربوية حالها حال المنظمات العامة، تَعْمَل في بيئة مفتوحة تُؤثِّر وتتأثَّر بالبيئة المحيطة بها، وبما أنَّ البيئات المحيطة تتغيَّر وتتطوَّر باستمرار، كان لزاماً على المنظمات التي تنشُد البقاء أن تتماشى مع تلك التغيُّرات، فتُطوِّر من أدائها وخدماتها ومدخلاتها وعملياتها، أملاً في تطوير مخرجاتها، وهو ما يَتطلَّب تطوير الأهداف والسياسات والأنظمة والتشريعات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد.

تُعَد الجامعات أهم المؤسسات التعليمية؛ باعتبارها تمثِّل قيادات فكرية للمجتمعات، مسؤولة بشكلٍ رئيسٍ عن نهضتها وازدهارها، وهو ما يَتِم من خلال قيامها بوظائفها الرئيسية الثلاثة المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي والمسؤولية المجتمعية. ففي حين تقوم مؤسسات التعليم العام بتحقيق النمو الشامل المتكامل للطلبة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف الأساسية، تحمِل مؤسسات التعليم العالي على عاتقها مسؤولية استكمال هذا الدور والتوسع به عن طريق قيامها بإعداد وتأهيل الكوادر البشرية المتخصصة بمختلف المجالات، والقادرة على الإسهام في التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات بكفاءة وفاعلية، إذ يصفها الزبيدي والجني (2023) بأنها المؤثر الأساسي في الثورة الفكرية والمعلوماتية للمجتمعات، في حال توفرت لها الوسائل والأدوات المناسبة التي تؤهلها للنجاح في تأدية دورها الرئيسي المتمثل في إنتاج المعرفة وتطويرها.

وتُعَد الإدارة السبب الرئيس لنجاح أو فشَل أي مؤسسة، وذلك يعني أنَّ نجاح الجامعات في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية المأمولة يَتطلَّب بالأساس إدارات فاعلة تتمتع بالكفاءة المطلوبة التي تُمكنها من القيام بأدوارها بنجاح، وبشكل يتناسب مع متطلبات العصر الحالي الذي يَتسم بالتطور السريع والمستمر، والحاجة إلى أساليب وطرق عَمَل حديثة وإبداعية، وهو ما تؤكد عليه دلال جرايدة وفاطمة الهازمي (2020) اللتان أشارتا إلى أنَّ اختيار القادة الجامعيين قد أصبح هاجساً لدى متخذي القرار في جميع مستويات الهرم التنظيمي الجامعي؛ باعتبار الجامعات محوراً جوهرياً يضم الأبعاد الفكرية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، ونجاحها في تحقيق أهدافها يتعلق بنجاح قادتها.

هذا ومنذ عقدين من الزمن، تَرَكَّز اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية على ضرورة تحوُّل الإداري التربوي من إدارة التسيير إلى قيادة التغيير، أي الانتقال برجل الإدارة التربوية إلى مَصاف القيادة المُبدعة؛ وذلك لأنَّ حيوية وفاعلية المنظمات بشكلٍ عام والمنظمات التربوية بشكلٍ خاص ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة قياداتها المسؤولة عن كافة مواردها المادية والبشرية. فالقيادة بشكلٍ عام عبارة عن عملية تأثيرية تسعى إلى التأثير في الآخرين، ودفعهم للعمل بحب ورغبة، وتمكينهم من الإنجاز وقيادة حركة التغيير والتطوير المأمولة. فالإداريون الذين لا يتمتعون بالسمات القيادية غالباً ما يميلون إلى الحفاظ على الأوضاع الراهنة في مؤسساتهم، وإلى تسيير شؤون أعمالهم بشكلٍ روتيني دون إحداث أي تغيير أو تحسين. وهذا الأمر يعني أنَّ مؤسساتنا التربوية اليوم تحتاج أكثر من أي وقتٍ مضى إلى إداريين قياديين، قادرين على قيادة عمليات التطوير، ورفد مجتمعاتنا بأجيال تحمل سمات قيادية تُعينها على مواجهة تحديات المستقبل بنجاح وقوة (السعود، 2013).

ويحتاج تحوُّل الإداريين لقيادة إلى امتلاكهم سمات ومهارات قيادية مُعيَّنة تُمكنهم من التأثير في العاملين؛ للنجاح في تحقيق أهداف مؤسساتهم بكفاءة، إذ أنَّ الممارسات القيادية تُساعد على إيجاد مناخ تنظيمي صحي داخل المؤسسات، ويكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على ولائهم التنظيمي، وحماسهم لأداء واجباتهم والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وهو ما يَتطلَّب إعداد وتأهيل الإداريين بالشكل المطلوب، وتدريبهم بشكلٍ مستمر يضمن نموهم وتطورهم المهني عن طريق الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم القيادية. وهنا، لا بُد من الإشارة إلى أنَّ إعداد وتدريب الإداريين ليكونوا قادة مؤثرين يجب أن يستند إلى نماذج ونظريات قيادية فعَّالة، ومن هذه النظريات الفعَّالة نظرية القيادة التوزيعية التي تُعَد من أبرز النظريات القيادية الحديثة، والتي يُمكن الاستناد إلى مبادئها عند الشروع بإعداد القادة وتنميتهم مهنيًا، وَلَعَلَّ أهم ما يُميِّز هذه النظرية هو اهتمامها بالعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة بين القادة والعاملين وفرق العمل، وتركيزها على التفاعل الاجتماعي بين جميع العاملين داخل المؤسسة من جهة، وبين العاملين والجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة من جهة أخرى.

لقد كان جيب Gibb أحد مُنظِّري القيادة في خمسينات القرن الماضي هو أوَّل من تناول مفهوم القيادة التوزيعية والتي تُعرَف أيضاً بالقيادة المُوزَّعة، إذ قام عام 1947 بتوضيح المقصود بهذا الأسلوب القيادي على أنَّه عبارة عن اعتماد وتأثير متبادل يَتِم بين القادة والأتباع من جهة، وبين فرق العمل من جهة أخرى؛ لتشارك مسؤوليات العمل، إذ تُؤثِّر مهارات وخبرات واحد أو أكثر من الأفراد العاملين في سلوك الآخرين وأدائهم، كما أشار جيب إلى أنَّ الممارسات

القيادية المنفردة لم تعد مُجدية، إذ أنَّ القيادة الناجحة تكمن في الممارسات الجماعية وليس العكس، فهي ليست جكرًا على شخصٍ بعينه (Mayfield, 2018) ويرى الباحثون في المجال الإداري أنَّ مفهوم القيادة المؤرعة جاء كرد فعل طبيعي لازدياد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق القادة، وتداخلها وتَعَقُّدها، كما جاء استجابةً لإخفاق عَدَدٍ من النظريات القيادية في تحقيق النتائج المتوقَّعة منها (الخطيب والعتيبي، 2020).

وينظر إلى القيادة التوزيعية على أنَّها من أكثر النظريات الحديثة تميُّزاً وتأثيراً؛ وذلك لارتكازها على توزيع المهام القيادية على كافة المستويات الإدارية في المؤسسات - كُلٌّ حسب تخصصه - فهي تمنح جميع العاملين فرصاً متساوية للمشاركة في الأعمال الإدارية والممارسات القيادية بما يضمن تحقيق الأهداف بأنسب الطرق، بالإضافة إلى حرصها على استمرارية جهود تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، الأمر الذي يُسهم في مواجهة العديد من التحديات التي تُواجه القادة والإداريين في مؤسساتهم، وذلك يتم من خلال تمكين العاملين إدارياً وتكريس التعاون بينهم وتنسيق جهودهم. وكل ذلك يُفسِّر النجاح الكبير الذي حظي به هذا النمط القيادي في العديد من المجالات، وباعتبار أنَّ المجال التربوي أهمها، كان لا بُد من تطبيق مبادئ هذه النظرية القيادية في المؤسسات التربوية؛ للارتقاء بالعملية التعليمية ومخرجاتها، وهو ما ينعكس إيجاباً بطبيعة الحال على كافة ميادين الحياة (ابراهيم والناصرية، 2019).

ويمكن تلخيص أهم مبادئ القيادة التوزيعية، بالمبادئ التالية التي تُؤكِّد على حق جميع الأفراد العاملين بما يلي: إثراء خبرتهم العملية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة لهم وإشراكهم في الممارسات القيادية، المشاركة بالمهام الإدارية التي تُؤثِّر نتائجها عليهم كعمليات صنع القرار أو تلك المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي وغيرها، التَّمَنُّع بشعور الزمالة الذي يُمكن أن يتولد من خلال العمل عن كثب مع الزملاء والقادة، تكريس التعاون والانسجام بينهم، الإبداع والابتكار والبحث عن طرائق جديدة للقيام بالعمل بدلاً من الطرق التقليدية، وعدم حصر عملية اكتساب المعارف والخبرات أو تناقلها بشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص (محمد، 2020). أمَّا بالنسبة إلى أبعاد القيادة التوزيعية، فلعلَّ أبرزها ما يلي: الرؤية والرسالة والأهداف المؤسسية الواضحة والواقعية والقابلة للقياس والمُصاغة بشكل مشترك من قبل جميع أصحاب المصلحة من إداريين ومدرسين وطلبة وقادة المجتمع، الثقافة التنظيمية الإيجابية واضحة المعالم والداعمة للتعاون والمُشجَّعة على التعلُّم والتطوُّر المستمرين للعاملين، الممارسات القيادية القائمة على التأثير والتطوير والاتصال الفعال، المسؤولية المشتركة، وأخيراً التطوير المهني المستمر للعاملين المرتبط بنتائج تقييم الأداء (Onukwugha, 2013).

يُؤكِّد الأدب الإداري على أهمية اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون مؤسساتهم، ومراعاة حاجات أتباعهم، والحرص على توطيد العلاقات الطيبة معهم من خلال معاملتهم باحترام ومودة، والثقة بهم وبقدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي مد جسور التعاون ما بينهم عن طريق تمكينهم إدارياً وإشراكهم في بعض الممارسات الإدارية، كعمليات صنع القرار وحل المشكلات، ورسم الخطط وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ، وغيرها وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، إذ أنَّ ذلك يُسهم بدرجة كبيرة في إيجاد مناخ تنظيمي صحي يُقلِّل فيه الصراعات ما بين القادة والعاملين، وتحسين نوعية الممارسات الإدارية ونتائجها؛ وذلك نتيجة تعزيز مبدأ المسؤولية المشتركة بين جميع العاملين، ممَّا يدفعهم للعمل بجدية وحماس أكبر، ويُطوِّر من مهاراتهم، ويؤثري خبراتهم، وهذا ما يُبرز أهمية تبني نمط القيادة التوزيعية وتطبيق مبادئه، خاصةً في المؤسسات التربوية التي تمتاز بتعدد وظائفها وتَعَقُّدها، وتشابك العلاقات الإنسانية بها، والذي يَتطلَّب إدارتها بالشكل الصحيح الذي يُمكِّنها من تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، والتي يُعد أهمها تحسين المخرجات التعليمية، باعتبار أنَّ الطالب محور عملية التعليم، وهنا لا بُد من الإشارة إلى أنَّ اتباع الأساليب القيادية القائمة على الديمقراطية والتشاركية بالمؤسسات التربوية يُؤثِّر بشكل مباشر على دافعية الطلبة نحو التعلم، وهو ما يؤكده الزايد وعناقرة (2020).

وعندَ تخصيص الحديث عن الجامعات والإدارات الجامعية، تُشير حصبة البيحي (2021) إلى أنَّ أهمية أدوار هذه الإدارات الأكاديمية تُفرض علَّها ضرورة تطوير مهاراتهم وتحسين أدائها، وتوجيهها للتخلي عن الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية، وتبني مداخل عمل واتجاهات قيادية حديثة تقوم على المساءلة والمحاسبة والديمقراطية؛ لتُصبح قيادات تَعتمد على المشاركة في عمليات صنع القرار، والعمل بروح الفريق، ممَّا يُساعد على إثراء خبراتهم، ويُعينها على قيادة وحداتها الأكاديمية بكفاءة، خاصةً وأنَّ تلك الإدارات الأكاديمية هي في الأصل مُكوِّنة من أعضاء هيئة تدريس، ويُتطلَّب منها القيام بوظائفها الأساسية المُمَثَّلة بالتدريس وإجراء البحوث العلمية وتقديم خدمة للمجتمع، بالإضافة إلى المهام الإدارية الموكلة إليها، وهو ما يجعلها بحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية القائمة على تقاسم الأعمال والمهام وتفويض الصلاحيات، الشيء الذي يُساعد على تخفيف أعباء القادة من جهة، ويُعزِّز التعاون والتشارك بين جميع العاملين من جهة أخرى، ويزيد من الترابط التنظيمي في بيئة العمل، وبالتالي يُحقِّق السرعة والمرونة في أداء المهام، ويجعل الجامعة أكثر قدرة على الابتكار وريادة الأعمال. وهُنا، يؤكد ديماركو (DeMarco, 2018) على أنَّ كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإداريين التربويين بشكل عام هي التي عزَّزت الرغبة في توظيف القيادة التوزيعية من قِبَلهم، خاصةً مع وجود عَدَدٍ جَدِيدٍ من المُدرِّسين المُؤهلين للمشاركة في تحمُّل المسؤوليات، وهو ما يوضِّح دور القيادة التوزيعية في إدارة ضغوط العمل، إلى جانب أدوارها المُهمَّة الأخرى التي تنعكس إيجاباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

إنَّ تطوير الجامعات والارتقاء بجودة عملياتها وخدماتها وكفايات مُنتسبيها من عاملين وطلبة، وتوجيهها لتبني المداخل الإدارية الحديثة كنظرية

القيادة التوزيعية يتركز على عدة عوامل أبرزها تقدير الحاجات، أي العمل على تقدير حاجة الجامعات لعمليات الإصلاح والتطوير، وذلك من خلال إجراء دراسات مسحية لواقعها الحالي، ومعرفة جوانب ضعفها التي يجب أن تُحسّن منها، والمشكلات والتحديات والتهديدات التي يجب أن تعمل على مواجهتها أو تفاديها، بالإضافة إلى معرفة جوانب قوتها والعمل على تعزيزها، وتحديد تلك الفرص المتاحة لها والتي يمكن أن يتم استغلالها لتحقيق مصالحها. وبذلك تؤدي عملية تقدير الحاجات دوراً أساسياً في تزويد مُتخذي القرار والمسؤولين عن عمليات التخطيط للتطوير بالمعلومات التي يحتاجونها، ويتم تحديد حاجات تطوير الجامعات من خلال تحديد الفجوة ما بين وضعها الراهن وذلك المأمول، بالإضافة إلى ترتيب تلك الحاجات حسب الأولويات، وهذا ما سُوِّع للباحثة تقدير حاجة الجامعات الأردنية الحكومية لتوظيف القيادة التوزيعية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الآتي:

"ما درجة تقدير حاجة الجامعات الأردنية الحكومية إلى توظيف القيادة من وجهة نظر القيادات التربوية فيها؟".

وبناءً على ذلك، سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين:

1. ما درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية؟

هدف الدراسة

هَدَفَت هذه الدراسة إلى:

- تقدير الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها.
- الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أنَّ الجهات التالية يؤمل أن تستفيد من نتائجها:

- الجهات التربوية بشكل عام والجامعات بشكل خاص المعنية بالتخطيط لبرامج تدريب القادة التربويين، والإعداد لها، وتنفيذها.
- المؤسسات التربوية وهيئاتها الإدارية التي ستُطوّر من مهاراتها القيادية في ضوء مبادئ القيادة التوزيعية.
- الدارسون والباحثون والمهتمون بمجال القيادة بشكل عام والقيادة التربوية بشكل خاص، والذين قد يستفيدون من الأدب النظري للدراسة باعتباره إطاراً مرجعياً لإجراء دراسات عن الموضوع نفسه، أو صياغة نظريات جديدة بناءً عليه.

مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات والمفاهيم الإجرائية، أبرزها ما يأتي:

- تقدير الحاجة: هي عملية تجميع المعلومات والبيانات عن احتياجات المنظمات بغرض إعداد خطط فاعلة لتحسين نوعية جودة خدماتها (حامد، 2017).

ويُعرّف إجرائياً لغايات هذه الدراسة بأنه عملية قياس الفرق بين الواقع والمأمول في توظيف القيادة التوزيعية بالجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها، وذلك من خلال تصميم استبانة لتقدير الحاجات ثمّ ترتيبها حسب الأولوية.

- القيادة التوزيعية: مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من المهام والمسؤوليات والأدوار القيادية على المرؤوسين، وذلك من خلال تفويض السلطة، وإشراكهم بعمليات صنع القرارات المختلفة واتخاذها، بالإضافة إلى تفعيل الشراكة المجتمعية؛ بهدف تطوير الأداء التنظيمي والارتقاء به (المصاروة، 2019).

تُعرّف القيادة التوزيعية إجرائياً بأنها أسلوب قيادي حديث تقوم فكرته بالمقام الأول على الاتصال الفعّال بين القيادات الجامعية ومرؤوسهم، والتأثير المتبادل بينهم، والذي يتم عن طريق توسيع نطاق الممارسات القيادية وتقاسم السلطة وتوزيع المهام الإدارية بينهم، بالإضافة إلى توجيههم للعمل بروح الفريق الواحد، ممّا يَنجُم عنه المرونة في تحقيق الأهداف المأمولة بنجاح، بعيداً عن الأساليب الإدارية التقليدية المَتمَثِّلَة بفرض السيطرة والنفوذ، والاستحواذ على السلطة بشكل مطلق، وهذا ما ستقيسه أداة الدراسة.

- الجامعات الأردنية الرسمية: الجامعات التي تعتمد على الرسوم الدراسية والتمويل الحكومي الجزئي (الحمامي، 2020).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد المكاني: الجامعات الأردنية الرسمية في أقاليم الشمال والوسط والجنوب (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة).
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الصيفي لعام 2021-2022.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على القيادات التربوية للجامعات الأردنية الرسمية في أقاليم الشمال والوسط والجنوب (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس).

الدراسات السابقة

تم تناول عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، أبرزها الدراسات الآتية:

أولاً: الدراسات العربية

- أجرى هيبه والحري (2018) دراسة هدفت إلى تعرّف العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي للقيام بهذه الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس. وتم جمع معلومات الدراسة عن طريق تطوير استبانة، وإجراء مقابلات شخصية مع أفراد العينة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، وبناءً على ذلك تمت التوصية بالعمل على توعية العاملين بالجامعة بأهمية القيادة الموزعة وانعكاسها الإيجابي على عمليات صنع القرار، وذلك من خلال إعداد الدورات التدريبية والأدلة الإرشادية التي تساعد على تطبيق هذا الأسلوب القيادي.
- هدفت دراسة رضوان (2019) إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الموزعة في مجتمعات التعلّم المهنيّة بالمدارس الفنيّة الصناعيّة في جمهورية مصر؛ بغرض التّوصّل إلى مُتطلّبات بناء مدارس فنيّة صناعيّة في ضوء هذا النمط القيادي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثّلت أداة الدراسة في استبيانٍ مُوجّه إلى عينة من الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس التعليم الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في مصر. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ هنالك ممارسات قيادية توزيعية تتم بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والإداريين، كثقة القادة بكفايات المعلمين، وهنالك ممارسات تتم بدرجة متوسطة، من حيث إشراك المعلمين في العمليات القيادية، وتمكينهم من المشاركة بعمليات صنع القرار، إلا أنه توجد ممارسات قيادية توزيعية منخفضة، كإشراك المعلمين بإدارة الأنشطة المدرسية وتسيير شؤون العمل بها، وبناءً عليه كانت أهم توصيات الدراسة ضرورة اختيار قادة تربويين يؤمنون بمشاركة الأدوار القيادية مع المعلمين.
- أجرى أبا الحسين والسبيعي (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة التوزيعية وقياس درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعرّف طبيعة العلاقة بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (308) عضو هيئة تدريس بالجامعة. توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التوزيعية جاءت عالية جداً، وعلى رأسها إشراك أعضاء هيئة التدريس بعمليات التخطيط، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبناءً عليه أوصت الدراسة بعدة إجراءات لتعزيز درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل القيادة التوزيعية.
- هدفت دراسة آل هيضة (2020) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة التوزيعية، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين القيادة التوزيعية ودرجة توافر الثقة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي لإعداد الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (143) عضواً هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد. وبنتت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التوزيعية جاءت مرتفعة، وفي مقدمتها ثقة القادة بالمعلمين، وتوفير المناخ التنظيمي الديمقراطي المناسب للعمل، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التوزيعية والثقة التنظيمية، وبناءً عليه تم تقديم عدة توصيات أهمها عقد ورشات عمل داخل الكليات الجامعية؛ لتعزيز القيادة التوزيعية الداعمة للثقة التنظيمية.
- هدفت دراسة التويجري (2020) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التوزيعية من قبل قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمُعَلِّمين. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتطوير استبانة لجمع المعلومات اللازمة، وتطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (556) معلماً من العاملين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى تدنّي نسبة تحقيق الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية من قبل القادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة التوزيعية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبناءً عليه جاءت التوصية بعقد دورات تدريبية لقادة المدارس؛ بهدف توضيح أهمية تطبيق القيادة التوزيعية بالمدارس، وتوفير مُتطلّباتها.
- هدفت دراسة حمدان (2020) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمهم. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتطبيق الاستبانة على (300) معلماً ومعلمة؛ بغرض جمع المعلومات اللازمة. وبنتت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة أبعاد القيادة التوزيعية جاءت متوسطة بكافة المجالات، وأشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مجالات القيادة التوزيعية ومجالات الاستقرار الوظيفي، وبناءً عليه تمت التوصية بتدريب مديري المدارس على السلوك القيادي

التوزيعي، وتطبيقه على عناصر البيئة المدرسية.

- هدفت دراسة شرايحة (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمّان. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التوزيعية مرتفعة، وتوصّلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المديرين للقيادة التوزيعية والميزة التنافسية لمدارسهم، وبناءً على هذه النتائج تمّت التوصية بضرورة ممارسة هذا النمط القيادي في المدارس الخاصة، وتحقيق الميزة التنافسية في ضوءه.

- هدفت دراسة الضمرات والطراونة (2021) إلى تقدير الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء معايير Qs العالمية من وجهة نظرهم. تمّ استخدام المنهج المسحي الوصفي لإتمام الدراسة، وتمّ تطبيق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على (399) قائد أكاديمياً من العاملين في الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنّ واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير Qs العالمية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة فيوري (Vuori, 2017) إلى تحديد دور القيادة التوزيعية في تجديد مجتمع مؤسسات التعليم العالي، وإعادة تصميم أساليب التدريس الخاصة بها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وجمعت المعلومات عن طريق إجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة المكوّنة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية في مؤسستي ألفا وأوميغا بمدينة بيتوريسك الفرنسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية ممارسة القيادة التوزيعية في مؤسسات التعليم العالي؛ لانعكاساتها الإيجابية على كلّ من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي ككل. وبالنسبة لتوصيات الدراسة، فكان أهمها توفير بنية تحتية مناسبة، وثقافة تنظيمية إيجابية في مؤسسات التعليم العالي كتلك المتبعة في في مؤسستي ألفا وأوميغا؛ لدعم ممارسة هذا النمط القيادي.

- هدفت دراسة مايفيلد (Mayfield, 2018) إلى تقصي الممارسات التوزيعية لمدرّاء المدارس الثانوية بجنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية ودورها في تمكين المعلمين من الإسهام في إنجاز المهام القيادية المدرسية. تمّ استخدام المنهج الوصفي، وجمع المعلومات عن طريق الملاحظات، وإجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة المتمثلين بـ (12) مدير مدرسة. وبينت نتائج الدراسة أنّ ممارسات القيادة التوزيعية لمديري المدارس جاءت مرتفعة، وأنّ هذا الأسلوب القيادي يعمل على تمكين المعلمين وتعزيز قدرتهم على المشاركة في قيادة البرنامج التعليمي في مدارسهم، وهو ما يُسهم في مساعدة المدرّاء وإعانتهم على ذلك، ويوجد التأثير المتبادل بينهم وبين المعلمين.

- أجرى سامانسيوجلو وآخرون (Samancioglu, et al., 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التوزيعية على كلّ من الرضى الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة غازي عنتاب التركية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطوير استبانة لجمع معلومات الدراسة من أفراد العينة المكوّنة من (15) معلماً من العاملين بمدارس غازي عنتاب. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التوزيعية ومستوى الرضى الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

- هدفت دراسة زار وناستيزاي (Zare & Nastiezaie, 2019) إلى معرفة العلاقة ما بين القيادة التوزيعية ودرجة كلّ من الكفاءة الذاتية المهنية للمعلمين والتفأول الأكاديمي لديهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتمّ جمع المعلومات عن طريق توزيع ثلاث استبانات على أفراد عينة الدراسة المكوّنة من معلمي مدارس مدينة زاهيدان الإيرانية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التوزيعية ودرجة الكفاءة الذاتية المهنية والتفأول الأكاديمي لدى المعلمين.

- أجرى أكوينو (Aquino, 2020) دراسة بعنوان "القيادة التوزيعية وعلاقتها بالثقافة المدرسية". هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى إدراك وتصورات الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم القيادة التوزيعية، وتعرّف العلاقة بين القيادة التوزيعية والثقافة التنظيمية المدرسية. تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وجمع المعلومات اللازمة عن طريق إجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة المكوّنة من العاملين في مدارس مقاطعة أونتاريو الكندية من إداريين ومعلمين. وكشفت الدراسة عن العلاقة الارتباطية الموجبة بين المتغيرين، إذ تؤثر الثقافة المدرسية على رغبة العاملين بالمدارس في المشاركة بتطبيق مدخل القيادة التوزيعية.

- هدفت دراسة كونوي (Conway, 2020) إلى تأكيد أهمية تقدير الحاجات للتمكن من وضع خطط متكاملة لتقييم عمليات الإرشاد الأكاديمي في المؤسسات البحثية الخاصة. استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري، وجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة، المكوّنة من الطلبة والإداريين العاملين في ثلاث جامعات تُعد من أشهر المؤسسات البحثية في أمريكا، وهي جامعة سينسيناتي، جامعة بافولو، وجامعة تيكساس. وأكدت نتائج الدراسة على أهمية تطوير عمليات تقدير الحاجات، نظراً لدورها في توفير إطار عمل

يتضمن أفضل التوصيات والممارسات لبناء خطط التقييم اللازمة في سياقات مؤسسية محددة.

- أجرى أوزديمير وآخرون (Ozdemir, et al., 2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التوزيعية واستقلالية المعلم والعمل العاطفي، أي قدرة المعلم على تبني الذكاء العاطفي بنجاح في بيئة العمل. استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقوا الدراسة على (81) مدرسة ثانوية حكومية تقع في (12) منطقة مختلفة في تركيا، وتمّ جمع المعلومات من (1007) معلم عن طريق الاستبانات، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة التوزيعية، واستقلالية المعلمين والعمل العاطفي.
- هدفت دراسة سكيلف وكوهوت (Schilf & Kohout, 2023) إلى تقدير حاجة الطلبة المنتقلين إلى جامعات جديدة للمكتبات الجامعية، إذ اعتمد الباحثان المنهج المسحي الوصفي، وتمّ جمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة المُمثلة بطلبة جامعة كليمنسون بريف ولاية كارولينا الأمريكية، وذلك عن طريق المقابلات والاستبانات. وأوضحت نتائج الدراسة حاجات الطلبة المختلفة، كتلك المتعلقة بخدمات تدريس متاحة داخل المكتبات، وإرشادات حول كيفية استخدام المكتبات والاستفادة من خدماتها.
- هدفت دراسة سونميز وغوكمينوغلو (Sonmez & Gokmenoglu, 2023) إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة التوزيعية للمدراء على مواقف المعلمين اتجاه التعددية الثقافية وقيادة العدالة الاجتماعية داخل التنظيم. تمّ اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق الدراسة على المدارس الحكومية التركية في (66) مقاطعة مختلفة، وتمّ جمع المعلومات من (567) معلم عن طريق الاستبانات، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة التوزيعية لمديري المدارس والسلوكيات القيادية للمعلمين في مجال العدالة الاجتماعية، ومواقفهم اتجاه التعددية الثقافية بالمدارس التي يعملون بها.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يُمكن توضيح ما يلي:

- تشابهت معظم الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وتحديد صدقها وثباتها.
- تَمَّت الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري وإغنائه بالعديد من الأفكار، وكانت أساساً في بناء الاستبانة.
- أكّدت الدراسات على أهمية عملية تقدير الحاجات عند الشروع بعمليات التخطيط للقيام بأي عمل، أو تحقيق أي هدف استراتيجي بنجاح.
- أظهرت الدراسات نتائج متعددة كشفت من خلالها أهمية القيادة التوزيعية في تحقيق أهداف المنظمات بنجاح؛ وذلك نظراً لعلاقتها وتأثيرها الموجب المباشر على عدّة جوانب، مثل الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى تأثيرها على روحهم المعنوية ودرجة تفاؤلهم، ودورها في كسب ثقتهم والتزامهم التنظيمي وولائهم الوظيفي، وامتلاك الرغبة للتطوير التنظيمي والتعلّم المستمر، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بتطبيقها في المجال التربوي، كما اتفقت مع عدّة دراسات من حيث اختيار الجامعات بشكل خاص كحد مكاني للدراسة، مثل دراسة كل من: فيوري (Vuori, 2017)، أبا الحسين والسبيعي (2020)، آل هيضة (2020)، كونيوي (Conway, 2020)، ودراسة الضمرات والطراونة (2021).
- تميزت هذه الدراسة بأنّها هدفت إلى تقدير حاجة الجامعات الأردنية الرسمية لتوظيف القيادة التوزيعية، وهو ما لم تُقْم به دراسة سابقة في حدود علم الباحثة.

منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير حاجة الجامعات الأردنية الحكومية إلى توظيف القيادة التوزيعية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف استُخدِمَ منهج البحث المسحي الوصفي.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في جميع الجامعات الأردنية الرسمية العشرة، للعام الدراسي الجامعي (2022/2021)، والبالغ عددهم (8556)، مُوزَّعة على أقاليم الأردن الثلاثة (شمال، وسط، جنوب) كما هو موضح في الجدول لتالي:

الجدول (1) تَوَزُّعُ أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية الحكومية				
عمداء الكليات	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	أعضاء هيئة التدريس	المجموع
159	200	486	7711	8556

حسب إحصائيات (وزارة التعليم العالي، 2020)، والمواقع الإلكترونية للجامعات الرسمية.

عينة الدراسة

تمَّ اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية من الأقاليم الجغرافية الثلاثة في الأردن، واعتماداً على جدول العينات (Krejcie & Morgan, 1970) فكان عدد أفراد العينة (1122) فرداً.

ويُوضَّح الجدول (3) تَوَزُّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية:

الجدول (2) تَوَزُّع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمركز الوظيفي والرتبة الأكاديمية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسب المئوية %
الجامعة	الأردنية	420	37.4
	اليرموك	377	33.6
	مؤتة	325	29.0
الجنس	ذكر	493	43.9
	أنثى	629	56.1
الوظيفية	عميد	56	5.0
	نائب عميد	56	5.0
	رئيس قسم	170	15.2
	عضو هيئة تدريس	840	74.9
الرتبة الأكاديمية	مدرس/ محاضر	140	12.5
	أستاذ مساعد	171	15.2
	أستاذ مشارك	779	69.4
	أستاذ	32	2.9
المجموع		1122	100.0

أداة الدراسة

لِتَعَرَّف واقع توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية وأهميته، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأدواتها، مثل دراسة كُلِّ من رضوان (2019) وآل هيضة (2020)، تمَّ تطوير أداة لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة لقياس واقع توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد تمَّ عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الاختصاص، وتكونت بصورتها النهائية من واحد وستين فقرة وأربعة مجالات هي: تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية.

صدق أداة الدراسة

تمَّ التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، عن طريق عرض الأداة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية، وعددهم أحد عشر مُحَكِّماً؛ لإبداء آرائهم عن مناسبة الفقرات، ودرجة انتمائها إلى كل مجال من المجالات، بالإضافة إلى وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تمَّ تبديل بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عدد فقرات الاستبانة (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ثبات أداة الدراسة

تمَّ التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الاتساق الداخلي بواسطة معامل كرونباخ ألفا، وتمَّ استخراج قيمة معاملات الثبات لكل مجال من المجالات، وبين الجدول (4) أنَّ قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية مناسبة لأغراض الدراسة، وأنَّ الأداة تتمتع بقدر مناسب من الثبات.

الجدول (3) قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	ثبات الأهمية	ثبات الواقع
المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	11	0.645	0.601
المجال الثاني: الثقافة التنظيمية	23	0.774	0.750
المجال الثالث: المسؤولية المشتركة	12	0.709	0.688
المجال الرابع: الممارسات القيادية	15	0.690	0.677

تصحيح أداة الدراسة

يهدف تصحيح الاستبانة، تَمَّ اعتماد تدرج الخماسي لقياس حاجة الجامعات الأردنية الحكومية لتوظيف القيادة التوزيعية، وإعطاء الإجابة دائماً/ مهم جداً (5 درجات)، معظم الأحيان/ مهم (4 درجات)، أحياناً/ مهم بدرجة متوسطة (3 درجات)، قليلاً/ مهم بدرجة قليلة (درجتان)، نادراً/ مهم بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)، وتَمَّ تقسيم مستوى الأهمية والواقع باستخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وتَمَّ توزيع المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

من (1.00-2.33) مستوى منخفض.

من (2.34-3.66) مستوى متوسط.

من (3.67-5.00) مستوى مرتفع.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي يُنص على ما يلي: "ما درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها؟".

للإجابة عن هذا السؤال ولحساب درجة الحاجة، تَمَّ استخدام اختبار "ت" للعينات المترابطة (Paired t-Test) للفقرات والمجالات والاستبانة ككل؛ لإيجاد الفروق بين الواقع والأهمية، وبيان دلالة الحاجة، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في درجة حاجة الجامعات الأردنية الحكومية لتوظيف القيادة التوزيعية وجميع مجالاتها عدا المجال الأول "الرؤية والرسالة والأهداف" الذي لم يكن دالاً إحصائياً على الكلي، بيد أنه دالٌّ على مستوى الفقرات، ممَّا يدلُّ على أنَّ هنالك فروقاً بين الأهمية والواقع، والجدول (4) يوضِّح ذلك.

الجدول (4) نتائج اختبار "ت" للعينات المترابطة للفقرات والمجالات والاستبانة ككل لإيجاد الفروق بين الواقع والأهمية بغرض بيان دلالة

الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الواقع	متوسط الأهمية	الحاجة (الفروق)	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	4	صياغة الرؤية الجامعية بناءً على تغيير الثقافة التنظيمية المستند إلى إعادة هيكلة التنظيم.	3.21	3.52	.305	1.391	7.339	.000
	6	صياغة رؤية جامعية تُوازن بين أهداف الجامعة وحاجات العاملين فيها.	3.52	3.70	.181	1.256	4.825	.000
	7	صياغة رؤية جامعية تتوافق مع الحاجات المختلفة للطلبة.	3.56	3.67	.115	1.309	2.943	.003
	8	إشراك متلقي الخدمات الجامعية في صياغة الرؤية الخاصة بالجامعة.	3.40	3.60	.206	1.281	5.384	.000
	9	تعميم (الرؤية والرسالة والأهداف) على جميع العاملين بالجامعة.	3.44	3.57	.136	1.377	3.317	.001
	10	تعميم (الرؤية والرسالة والأهداف) على متلقي الخدمات الجامعية.	3.43	3.54	.107	1.438	2.492	.013
المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف			3.56	3.57	.010	.527	.624	.533
المجال الثاني: الثقافة التنظيمية	15	دعم التعلم الجماعي.	3.40	3.63	.231	1.368	5.653	.000
	16	توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.	3.60	3.71	.116	1.357	2.861	.004
	18	تشجيع قيادة التغيير داخل المؤسسة الجامعية.	3.58	3.74	.165	1.343	4.114	.000
	19	تشجيع المبادرات الإبداعية التي يأتي بها العاملون.	3.55	3.67	.117	1.250	3.129	.002
	20	الحرص على التنمية المهنية للإداريين في المجال القيادي.	3.46	3.59	.127	1.273	3.329	.001
	21	الحرص على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المجال الأكاديمي.	3.42	3.54	.116	1.368	2.838	.005

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الواقع	متوسط الأهمية	الحاجة (الفروق)	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
	23	تشجيع تبادل الخبرات بين الزملاء.	3.43	3.51	.085	1.406	2.017	.044
	24	تشجيع العاملين على المشاركة بالمؤتمرات العلمية.	3.42	3.55	.130	1.648	2.646	.008
	25	إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بمختلف الوحدات الإدارية بنجاح.	3.39	3.54	.147	1.413	3.487	.001
	26	إدارة الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة بنجاح.	3.39	3.56	.168	1.413	3.994	.000
	27	تهيئة مناخ صحي يُسَهِّل عملية التواصل بين جميع العاملين.	3.38	3.59	.215	1.403	5.130	.000
	30	إدارة ضغوط العمل.	3.54	3.71	.167	1.355	4.120	.000
	31	الزهادة في توزيع المهام القيادية على العاملين.	3.54	3.71	.170	1.263	4.514	.000
	32	توزيع المهام القيادية على العاملين حسب خبراتهم.	3.48	3.66	.182	1.342	4.540	.000
	33	عدم لوم العاملين في حال فشلهم في الأعمال القيادية الموكلة إليهم.	3.50	3.61	.111	1.322	2.802	.005
		المجال الثاني: الثقافة التنظيمية	3.54	3.63	.090	.414	7.255	.000
المجال الثالث: المسؤولية المشتركة	38	إشراك العاملين في رسم سياسات العمل الجامعي.	3.52	3.65	.131	1.289	3.404	.001
	39	إشراك العاملين في تحديد حاجات الأقسام.	3.44	3.63	.189	1.311	4.831	.000
	40	الترحيب بمقترحات العاملين لتطوير أساليب التدريس.	3.48	3.66	.182	1.349	4.516	.000
	43	التعاون مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير المناهج الدراسية المعتمدة للتدريس.	3.55	3.72	.177	1.237	4.782	.000
	44	تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لإدارة الاجتماعات.	3.52	3.64	.113	1.286	2.948	.003
	45	تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لترؤس اللجان الجامعية.	3.47	3.61	.137	1.322	3.478	.001
		المجال الثالث: المسؤولية المشتركة	3.59	3.66	.063	.497	4.262	.000
المجال الرابع: الممارسات القيادية	50	تقديم القدوة الحسنة للطلبة.	3.40	3.61	.207	1.391	4.980	.000
	51	التعامل مع العاملين على أنهم شركاء في قيادة العمل الجامعي.	3.33	3.66	.332	1.428	7.800	.000
	52	قيادة عمليات الإصلاح التربوي بالجامعة بالتعاون مع جميع العاملين.	3.61	3.75	.135	1.852	2.434	.015
	54	الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين.	3.54	3.69	.145	1.370	3.531	.000
	55	إثارة دافعية العاملين للمشاركة في الأعمال القيادية.	3.48	3.64	.160	1.324	4.037	.000
	56	الحرص على توفير كافة الموارد اللازمة لتوظيف القيادة التوزيعية.	3.42	3.60	.180	1.394	4.325	.000
	57	تخفيف الأعباء الأكاديمية على أعضاء هيئة التدريس لإتاحة المجال لهم للمشاركة في مختلف الممارسات القيادية.	3.47	3.56	.086	1.363	2.103	.036
	58	منح العاملين قدراً من الحرية لأداء المهام الموكلة إليهم.	3.46	3.57	.105	1.416	2.488	.013
		المجال الرابع: الممارسات القيادية	3.52	3.61	.086	.525	5.470	.000
		درجة حاجة الجامعات الأردنية الحكومية لتوظيف القيادة التوزيعية	3.55	3.62	.069	.265	8.709	.000

تُوضَّح النتائج في الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدِّراسة عن مجالات واقع توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية تراوحت ما بين (3.52-3.59)، وجميعها بمستوى متوسط. إذ جاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (3.59)، ثُمَّ المجال الأول "الرؤية والرسالة والأهداف" بمتوسط حسابي (3.56)، تلاه المجال الثاني "الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.54)، ثُمَّ المجال الرابع "

الممارسات القيادية "بمتوسط حسابي (3.52)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها (3.55)، بانحراف معياري (0.355)، وبمستوى "متوسط". وفيما يلي، عرض للمتوسطات الحسابية لكل مجال على حدة:

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف

تُوضّح النتائج في الجدول (4) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال، فقد تراوحت ما بين (3.21-4.08)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (1) "التعاون مع العاملين على وضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة يُمكن قياسها" بمتوسط حسابي (4.08) بدرجة مرتفعة، أمّا الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (4) "صياغة الرؤية الجامعية بناءً على تغيير الثقافة التنظيمية المُستند إلى إعادة هيكلة التنظيم" بمتوسط حسابي (3.21) ودرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة الأولى إلى اهتمام القيادات الجامعية بإشراك العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس في صياغة رؤية ورسالة واضحة للجامعة قابلة للتطبيق والقياس؛ لسهولة الاتفاق عليها، وإشراكهم بمسؤولية تنفيذها، بالإضافة إلى تقييمهم بناءً على ذلك، كما قد يُعزى حصول الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى جمود الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية بعض الشيء، وقلة مرونة هياكلها التنظيمية نسبياً؛ ربما بسبب الميل إلى اتباع المركزية الإدارية بتلك الجامعات، أو التخوف من التغيير ونتائجه، ورد فعل مقاوميه. واتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة أبا الحسين والسبيعي (2020) وآل هيضة (2020) وشرايحة (2020) و(Aquino, 2020) التي جاءت فيها درجة اهتمام القيادة الأكاديمية في إشراك أعضاء هيئة التدريس بعمليات التخطيط مرتفعة، لكنها لم تتفق جزئياً مع نتائج دراسة التوبجيري (2020) التي أوضحت تدني مستوى التعاون المشترك بين القيادات التربوية وأعضاء هيئة التدريس على إعداد خطط العمل.

المجال الثاني: الثقافة التنظيمية

تُوضّح النتائج في الجدول (4) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (2.38-3.93)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (13) "ثقة القادة بكفايات العاملين" بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة، أمّا الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (27) "تهيئة مناخ صحي يُسهّل عملية التواصل بين جميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (13) إلى ثقة القادة الجامعيين بمعايير اختيار وتوظيف العاملين بالجامعة، بالإضافة إلى ارتفاع مؤشرات أداء العاملين، ونتائج تقييمهم، أو امتلاكهم الخبرة الطويلة في مجالهم. وقد يُعزى حصول الفقرة (27) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى عدم امتلاك هياكل تنظيمية شبكية مرنة بشكلٍ كافٍ يسمح بوجود قنوات اتصال فعالة أفقية وعمودية بين مختلف الوحدات الإدارية، أو ربما عدم وجود الوقت الكافي لإجراء الاتصالات الصاعدة والنازلة والقطرية بينها؛ نظراً لتعدد المهام والوظائف الملقاة على عاتق القادة والعاملين، ممّا يُقلّل من فرص الاتصال والتعاون بينهم، أو قد يكون بسبب قلة العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفرق والمجموعات. واتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة رضوان (2019) ودراسة آل هيضة (2020) التي جاءت فيها درجة ثقة القادة بكفايات العاملين مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة التوبجيري (2020) من حيث درجة تهيئة المناخ الصحي الذي يُسهّل عملية التواصل والتعاون بين جميع العاملين التي جاءت متوسطة، عكس دراسة (Vuori, 2017) وآل هيضة (2020) التي جاءت فيها درجة تهيئة المناخ المناسب لذلك مرتفعة.

المجال الثالث: المسؤولية المشتركة

تُوضّح النتائج في الجدول (4) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.59)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.44-3.94)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (36) "تحديد نطاق المشاركة في عمليات صنع القرار للجهات الخارجية ذات العلاقة بالجامعة" بمتوسط حسابي (3.94) بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فهي الفقرة (39) "إشراك العاملين في تحديد حاجات الأقسام" بمتوسط حسابي (3.44) بدرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (36) إلى اهتمام القيادات الجامعية بتوطيد العلاقات الاجتماعية التبادلية بينها وبين الجهات الخارجية المُتعدّدة التي تتعامل مع الجامعة، كقادة المجتمع، وأرباب سوق العمل، وغيرهم، وحرصها على إشراكهم بعمليات صنع القرارات المُختلفة، من خلال الترحيب بأرائهم ومقترحاتهم حيال بعض القضايا الجامعية، وكسب دعمهم وتشجيعهم في حل المشكلات القائمة، وتطوير الأوضاع الراهنة، كما قد يُعزى حصول الفقرة (39) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى اعتقاد القادة بعدم امتلاك أعضاء هيئة التدريس فكرة كافية عن متطلبات واحتياجات القسم، أو عدم إدراكهم لأهمية إشراكهم في ذلك، واعتبارها مسؤوليتهم فقط. واتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة حمدان (2020) من حيث إشراك أفراد المجتمع المحلي في عمليات صنع القرار المتعلقة بشؤون العمل التربوي، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجات الأقسام بدرجة متوسطة، لكنها اختلفت جزئياً مع نتائج دراسة أبا الحسين والسبيعي (2020) التي جاءت فيها مشاركة

أعضاء هيئة التدريس بتحديد تلك الحاجات مرتفعة.

المجال الرابع: الممارسات القيادية

تُوضّح النتائج في الجدول (4) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.52)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.33-3.81)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (47) "الممارسات الديمقراطية" بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة مرتفعة، كما كانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (51) "التعامل مع العاملين على أنهم شركاء في قيادة العمل الجامعي" بمتوسط حسابي (3.33) بدرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (47) إلى إيمان القيادات الجامعية بضرورة اتباع أساليب إدارية حديثة بعيدة عن البيروقراطية؛ لمواكبة مستجدات العصر ومتطلباته، وكسب ثقة العاملين ومتلقي الخدمات الجامعية، والتعاون معهم لتطوير العمل الجامعي، وتحقيق أهداف الجامعة بنجاح، كما قد يُعزى حصول الفقرة (51) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى عدم إيمان القادة بشكل كافٍ بقدرة العاملين على المشاركة في جميع الأعمال القيادية، كما قد يكون السبب في ذلك هو عدم رغبتهم في زيادة الأعباء والمهام الملقاة على عاتقهم، وتفضيل توجيههم إلى التركيز على مهامهم الأكاديمية؛ باعتبارها أولوية. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Mayfield, 2018)، و (Aquino, 2020) وآل هيضة (2020) التي جاءت فيها درجة الممارسات القيادية مرتفعة، ونتائج دراسة رضوان (2019) من حيث إشراك العاملين في العمليات القيادية بدرجة متوسطة، لكنها تختلف جزئياً مع نتائج دراسة (Vuori, 2017) و (Mayfield, 2018) و (Aquino, 2020) من حيث إشراك العاملين في قيادة العمل التربوي التعليمي بالمؤسسة التعليمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التقدير الكلي لواقع حاجة الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة القيادة التوزيعية جاء بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى الميل لتطبيق نمط الإدارة المركزية في العديد من الجامعات الرسمية، وقلة إيمان العديد من قادتها بأهمية تبني أساليب إدارية ديمقراطية حديثة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق، بدلاً من البيروقراطية، والرغبة بالاستحواذ على السلطة والصلاحيات الإدارية، كما قد يُعزى ذلك إلى عدم امتلاك هؤلاء القادة للمهارات والمعارف المطلوبة لتطبيق مثل هذا النوع من الأساليب القيادية؛ لعدة أسباب أبرزها ضعف تأهيلهم وتدريبهم على ذلك. وكما هو موضح في الجدول (4)، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها. وأظهرت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أهمية توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (3.57-3.66)، وجاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة متوسطة، ثمّ المجال الثاني "الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.63) بدرجة متوسطة، تلاه المجال الرابع "الممارسات القيادية" بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة متوسطة، ثم المجال الأول "الرؤية والرسالة والأهداف" بمتوسط حسابي (3.57) بدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لأهمية توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها (3.62)، بانحراف معياري (0.361) وبمستوى "متوسط". وفيما يلي المتوسطات الحسابية لكل مجال على حدة:

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف

أظهرت النتائج أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.49-3.70)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 6 "صياغة رؤية جامعية تُوازن بين أهداف الجامعة وحاجات العاملين فيها" بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرتان اللتان حصلتا على أقل متوسط حسابي هما الفقرتان 2 "التعاون مع العاملين على تحديد أهداف الجامعة بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها" و3 "صياغة رؤية تُعبر عن طموحات الجامعة" بمتوسط حسابي (3.49) بدرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (6) إلى وعي القادة وأعضاء هيئة التدريس بضرورة التركيز على الوفاء بمتطلبات الجامعات ومقابلة توقعات متلقي الخدمات الجامعية، مع مراعاة حاجات العاملين بنفس الوقت، وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة رؤية الجامعة، وإيجاد حالة من التوازن بينها وبين أهداف الجامعة، فالعاملون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تحقيق تلك الرؤية الجامعية، كما أنّ الإيمان بأهمية ذلك يعكس تبني الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على الديمقراطية. كما قد يُعزى حصول الفقرة (2) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى قلة وعي بعض القادة بضرورة إشراك جميع العاملين في تحديد الأهداف الجامعية؛ رُبما لاعتقادهم بأن العاملين ليسوا جميعهم على دراية كافية بالغايات التي يجب تحقيقها، أو رُبما لعدم إتفاقهم على ما يجب أن يتم تنفيذه، وكيفية القيام بتنفيذه، وهو ما يُعرقل التزامهم بذلك، ومسئولتهم عنه، بالإضافة إلى تخوفهم من طغيان المصالح والأهداف الشخصية للعاملين على الأهداف الجامعية. أما بالنسبة للفقرة (3)، فقد يُفسّر حصولها على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة بأن رؤية الجامعة بالأصل تنطلق من أهدافها وطموحاتها، وتُعبر عنها بنهاية المطاف. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع بقية الدراسات السابقة من حيث درجة أهمية المجال.

المجال الثاني: الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63)، أما المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.51-3.78)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 17 "ترسيخ الاحترام المتبادل بين جميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت الفقرة 23 "تشجيع تبادل الخبرات بين الزملاء" بمتوسط حسابي (3.51) بدرجة متوسطة. وربما يُعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (17) إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين، وضرورة وجود حالة من التناغم فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة بأقل جهد ووقت، كما قد يُعزى حصول الفقرة (23) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسطة إلى قلة اهتمام العاملين بتبادل الخبرات مع زملائهم، والاستفادة من تجارب بعضهم البعض، مُكتفِينَ بخبراتهم الشخصية، ومُعْتادين على طُرُق العمل الروتينية، أو رُتْمًا عدم امتلاكهم الوقت الكافي للتواصل مع الزملاء؛ بسبب كثرة الأعباء الوظيفية. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع بقية الدراسات السابقة من حيث درجة أهمية المجال.

المجال الثالث: المسؤولية المشتركة

أظهرت النتائج أنَّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.55-3.74)، وكانت الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى متوسط حسابي هما الفقرتان 41 "إفساح المجال أمام العاملين لاقتراح تطوير الأداء الجامعي" و42 "إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأنشطة التربوية المختلفة" بمتوسط حسابي (3.74) بدرجة مرتفعة، بينما كانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 46 "تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للتواصل مع مختلف أعضاء المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.55) بدرجة متوسطة. وقد تُعزى النتائج إلى وعي واعتراف أفراد عينة الدراسة بأهمية مشاركة وتعاون جميع العاملين في الجامعة من قادة وأعضاء هيئة تدريس في المهام القيادية، وعلى رأسها عمليات التغيير والتطوير، وذلك مع مختلف الجهات الداخلية والخارجية للجامعة، كُلٌّ حسب وظيفته وخبرته، إيماناً منهم بأهمية المسؤولية المشتركة وانعكاسها على الروح المعنوية للعاملين، وإدراك دورها في إدارة ضغوط العمل لمختلف الأطراف المشاركة بذلك. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Vuori, 2017) و(Mayfield, 2018) من حيث درجة أهمية المجال.

المجال الرابع: الممارسات القيادية

أظهرت النتائج أنَّ إجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.61)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال فقد تراوحت ما بين (3.44-3.75)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة 52 "قيادة عمليات الإصلاح التربوي بالجامعة بالتعاون مع جميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة 61 "تقديم الحوافز للعاملين المشاركين في الممارسات القيادية" بمتوسط حسابي (3.44) بدرجة متوسطة. وقد يُفسَّر حصول الفقرة (52) على أعلى متوسط حسابي بإيمان أفراد عينة الدراسة بضرورة التعاون على قيادة عمليات التطوير والإصلاح داخل الجامعات، واعتبارها مسؤولية مشتركة بين جميع القائمين على العمل الجامعي، كُلٌّ حسب دوره وموقعه، وتأثيره المباشر وغير المباشر على عناصر العمل المُختلفة؛ وذلك لضمان دقة العمل التي ستنج عن مختلف الآراء والجهود، بالإضافة إلى تعميق شعور العاملين بالمسؤولية، مما يدفعهم للعمل بحماس وجدبة بالتعاون مع بعضهم البعض. أما حصول الفقرة (61) على أقل متوسط حسابي، فقد يُفسَّر بعدم الاهتمام بوجود ثقافة تنظيمية مُحفِّزة على ذلك بالشكل المطلوب، أو قِلَّة استشعار أهمية إثارة دافعية المشاركين بتلك العمليات القيادية وتقديم الحوافز المناسبة لهم؛ باعتبار مشاركتهم أمراً ثانوياً لا يستدعي ذلك التشجيع. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة رضوان (2019) من حيث درجة أهمية المجال.

وبعد استخراج واقع وأهمية ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها باستخدام اختبار (t-test)، أظهرت النتائج وجود حاجة لممارسة هذا الأسلوب القيادي قيمتها متوسطة، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في درجة الحاجة لجميع المجالات، عدا المجال الأول "الرؤية والرسالة والأهداف" كما هو موضح في الجدول (4).

وبناءً على هذه النتائج، يُمكن تفسير وجود حاجة لممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية بضرورة التوجه نحو اللامركزية الإدارية بتلك الجامعات، والحرص باستمرار على تطبيق الأساليب القيادية الحديثة، والعمل بمبادئها، خاصة تلك الأساليب التي تعتمد بشكل أساسي على العمل بروح الفريق، وعدم تركز السلطة الإدارية بيد مجموعة معينة من القادة والإداريين الرسميين، وهو الشيء الذي سيساعد بدرجة كبيرة على تنسيق جهود العاملين، وتعاونهم على تحقيق الأهداف الجامعية المشتركة فيما بينهم، بالإضافة إلى تحملهم المسؤولية المشتركة، وتنمية مهاراتهم القيادية، وقدرتهم على القيام بالممارسات القيادية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي يُنص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية؟" للإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيما تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية

المتغيرات		الرؤية والرسالة والأهداف	الثقافة التنظيمية	المسؤولية المشتركة	الممارسات القيادية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	.01	.07	.08
		الانحراف المعياري	.50	.39	.46
	أنثى	المتوسط الحسابي	.01	.11	.05
		الانحراف المعياري	.55	.43	.52
الوظيفة	عميد	المتوسط الحسابي	.02	.10	.06
		الانحراف المعياري	.52	.41	.50
		المتوسط الحسابي	.05	.04	.07
	نائب عميد	الانحراف المعياري	.60	.46	.51
		المتوسط الحسابي	-.16	.06	.02
	رئيس قسم	الانحراف المعياري	.49	.36	.44
		المتوسط الحسابي	-.04	.13	.14
		الانحراف المعياري	.48	.39	.49
	عضو هيئة تدريس	المتوسط الحسابي	-.01	.12	.11
		الانحراف المعياري	.50	.41	.45
	أستاذ	المتوسط الحسابي	-.02	.03	.02
		الانحراف المعياري	.59	.43	.48
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	المتوسط الحسابي	.02	.10	.06
		الانحراف المعياري	.52	.41	.51
	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	.05	.01	.01
		الانحراف المعياري	.56	.46	.49

يبين الجدول (5) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الحاجة إلى ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيما تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (6) يبين النتائج.

الجدول (6) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة الحاجة إلى ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيما تُعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
الجنس	الرؤية والرسالة والأهداف	.001	1	.001	.004	.949
	الثقافة التنظيمية	.304	1	.304	1.785	.182
	المسؤولية المشتركة	.418	1	.418	1.695	.193
	الممارسات القيادية	.176	1	.176	.640	.424
الوظيفة	الرؤية والرسالة والأهداف	2.498	3	.833	3.000	.030
	الثقافة التنظيمية	.306	3	.102	.599	.616
	المسؤولية المشتركة	.333	3	.111	.450	.717
	الممارسات القيادية	.768	3	.256	.933	.424
الرتبة الأكاديمية	الرؤية والرسالة والأهداف	.712	3	.237	.855	.464
	الثقافة التنظيمية	.730	3	.243	1.429	.233
	المسؤولية المشتركة	.628	3	.209	.848	.468
	الممارسات القيادية	2.866	3	.955	3.481	.015

يبين الجدول (6) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمجالات درجة الحاجة إلى ممارسة القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القيادات التربوية فيما تُعزى لمتغير الجنس، إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يُشير إلى إدراك القادة الأكاديميين من كلا الجنسين أهمية هذا الأسلوب القيادي، ودرجة الحاجة إلى تطبيقه في الجامعات الأردنية الحكومية، فالجنسان يمتلكان المؤهلات والخبرات والمعارف نفسها التي تجعلهم يدركون أهمية توظيف نمط القيادة التوزيعية، ويرغبون في تحقيق ذلك، كما أنَّ كلا الجنسين يتحملان المسؤوليات نفسها، ويتمتعان بالصلاحيات ذاتها، باعتبارهما يقومان بنفس العمل، وهو ما يجعل ممارسة القيادة التوزيعية، أو إدراك الحاجة إلى ممارستها أمراً غير مقرون بجنس العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير الوظيفة، عدا مجال الرؤية والرسالة والأهداف، إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة مجال الرؤية والرسالة والأهداف، إذ بلغت قيمة "ف" (3.000) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يعني أنَّ هنالك اتفاقاً على هذه الحاجة، واختلافاً على درجة أهميتها. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، تم استخدام اختبار LSD والجدول (7) يبين النتائج.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة لمجالات درجة الحاجة إلى توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية فيما تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية عدا مجال الممارسات القيادية، إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة مجال الرؤية والرسالة والأهداف، إذ بلغت قيمة "ف" (3.000) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD والجدول (7) يبين النتائج.

الجدول (7) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجال الرؤية والرسالة والأهداف

تبعاً للوظيفة ودرجة مجال الممارسة القيادية تبعاً للرتبة الأكاديمية

المجال	الوظيفة/ الرتبة الأكاديمية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	عميد	نائب عميد	-0.0345	.04431
		رئيس قسم	.1771*	.07271
		عضو هيئة تدريس	.0537	.07271
	نائب عميد	رئيس قسم	.2115*	.08117
		عضو هيئة تدريس	.0881	.08117
		رئيس قسم	-.1234	.09956
الممارسة القيادية	مدرس/ محاضر	أستاذ مساعد	.0957	.05970
		أستاذ مشارك	.0169	.04809
		أستاذ	-.2001	.10264
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	-.0787	.04424
		أستاذ	-.2957*	.10089
		أستاذ	-.2170*	.09448

يبين الجدول (7) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال الرؤية والرسالة والأهداف تُعزى للوظيفة، إذ كانت الفروق لصالح العميد ونائب العميد مقارنةً برئيس القسم، وعدم وجود فروق بين بقية الوظائف، وذلك قد يُعزى إلى زيادة وعي العمداء ونواب العمداء بأهمية صياغة الرؤية والرسالة الجامعية الواضحة وتحديد أهداف الجامعة بالتعاون مع جميع العاملين، وتوضيح كيفية تحقيقها؛ لضمان فهمها بالشكل الصحيح، ونجاح تنفيذها من قِبَل الجميع، بالإضافة إلى تعميمها على كافة العاملين ومتلقي الخدمات الجامعية، وإدراكهم لدرجة الحاجة إلى تطبيق ذلك في الجامعات الأردنية الحكومية، فهؤلاء القادة أكثر خبرة ودراية بالأمور الإدارية، ومتطلبات تطويرها، خاصةً وأنهم حلقة الوصل بين رؤساء الجامعات وبقية العاملين بالجامعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال الممارسات القيادية تُعزى للرتبة الأكاديمية، إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ مقارنةً

بالأستاذ المساعد والأستاذ المشارك، وعدم وجود فروق بين بقية الرتب الأكاديمية، وذلك قد يُعزى إلى زيادة تقدير أهمية الممارسات القيادية الديمقراطية من قِبَل الأساتذة الجامعيين، وإيمانهم بدرجة الحاجة إلى إشراك جميع العاملين بالجامعة في عمليات الإصلاح التربوي، واعتبارهم شركاء في قيادة العمل الجامعي، رُتْماً لزيادة رغبة هذه الفئة بتحمل المسؤولية المشتركة، وتقديم المزيد من العطاء، وشعورها بالقدرة على تقديم المزيد من الإنجازات؛ نظراً للخبرة الطويلة التي تمتلكها في المجال، بالإضافة إلى رغبتها في تعزيز هذا الأمر لدى جميع العاملين.

يَتَّضِحُ مِمَّا سبق أهمية إجراء عملية تقدير حاجة الجامعات الأردنية الرسمية إلى توظيف القيادة التوزيعية التي أوضحت وجود حاجة بدرجة متوسطة، وذلك يعني رغبة القادة التربويين العاملين في تلك الجامعات بتحقيق أهدافها بنجاح في ضوء القيادة التوزيعية؛ وذلك نظراً لدورها الكبير في رفع درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين، وتحسين مستوى أدائهم، بالإضافة إلى زيادة التزامهم التنظيمي وولائهم الوظيفي، والذي يَتِمُّ بسبب القدرة على إيجاد مناخ تنظيمي صحي يسوده الثقة والتأثير المتبادل بين القادة والأفراد العاملين معهم، وتَقَلُّ به المشاحنات وضغوط العمل، وهُنَا تتجلى أهمية عملية تقدير الحاجات بمساعدة المخططين والقادة على اتخاذ القرارات الصائبة لِلتَمَكُّنِ مِنْ تحقيق ذلك.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- توظيف القيادة التوزيعية في الجامعات الأردنية الحكومية؛ بغرض تطوير العمل الجامعي، وتحسين المخرجات الجامعية.
- توفير المتطلبات الأساسية لتوظيفها، كإيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للممارسات الديمقراطية، وقيادة التغيير، وصياغة الرؤى الجامعية بناءً على ذلك، بالإضافة إلى إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي القائم على المودة، والعمل بروح الفريق الواحد، بشكل يُسَهِّلُ عملية التواصل بين جميع العاملين.
- صياغة رؤى جامعية تُوازِن بين أهداف الجامعة وحاجات العاملين فيها.
- التعامل مع جميع العاملين على أنهم شركاء في قيادة العمل الجامعي، وهو ما يُمكن أن يَتِمَّ من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط ورسم سياسات العمل، كتحديد الرؤى الجامعية، وإتاحة المجال أمامهم لاقتراح الأفكار الإبداعية الهادفة إلى تطوير الأداء الجامعي، وقيادة عمليات الإصلاح التربوي، بالإضافة إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأنشطة التربوية المختلفة، وتحديد احتياجات البرامج والأقسام الأكاديمية.
- النزاهة في توزيع المهام القيادية على العاملين، مع أخذ خبراتهم ومهاراتهم بعين الاعتبار.
- عقد دورات تدريبية وورشات عمل للقادة الجامعيين؛ لتعريفهم بمبادئ القيادة التوزيعية، وآليات تطبيقها في مجال العمل الجامعي.

المصادر والمراجع

- أبا الحسين، ش.، والسبيعي، ع. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية*، 21(2)، 313-307.
- ابراهيم، ح.، والناصرية، أ. (2019). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان. *مجلة المعرفة التربوية*، 2(14)، 29-64.
- آل هيضة، ح. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، 1، 313-352.
- التوبجري، ه. (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 3(110)، 579-536.
- جرايدة، د.، والهازمي، ف. (2020). درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس. *دراسات العلوم التربوية*، 47(2)، 252-235.
- حامد، م. (2017). تقدير الحاجات كعملية أساسية في التخطيط الاجتماعي: تقدير حاجات العاملين بمصانع الشركة القومية للإسمنت كنموذج. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 10(58)، 490-508.
- الحمامي، ل. (2020). *سياسات إدارية مقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات الرسمية في الأردن استناداً إلى نظرية كايزن*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- حمدان، س. (2020). *درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخطيب، م.، والعتيبي، م. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*،

- جامعة كفر الشيخ، 3(1)، 415-450.
- رضوان، ع. (2019). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 2(184)، 511-553.
- الزايدي، ض.، وعناقرة، ح. (2020). أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم في جامعة طيبة وعلاقتها بدافعية الطلبة نحو تعلم العلوم. *دراسات: العلوم التربوية*، 2(47)، 19-34.
- الزبودي، م.، والجني، م. (2023). درجة تطبيق مبادئ الاقتصاد المعرفي في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات: العلوم التربوية*، 1(50)، 58-76.
- السعود، ر. (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق*. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، ر. (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. (ط1). عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- شرايحة، ب. (2020). *القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الضمير، أ.، والطراونة، أ. (2021). تقدير الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية في ضوء معايير Qs العالمية من وجهة نظرهم. *أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان*.
- المبضين، ع.، وجرايات، أ. (2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، ر. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، 77، 167-258.
- المصاروة، أ. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية*، 33(1)، 1-26.
- هيبة، ز.، والحري، خ. (2018). العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، 26(2)، 2-30.
- اليحيى، ح. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية*، 22(2)، 275-283.

References

- Aquino, M. (2020). *Distributed Leadership and Its Relationship with School Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Queen's University, Kingston, Canada.
- Conway, K. (2020). *Using Needs Assessment to Create an Integrated Academic Advising Assessment Plan*. Unpublished Doctoral Dissertation, Pittsburgh University, Pennsylvania, U.S.A.
- DeMarco, A. (2018). *The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level*. Unpublished Doctoral Dissertation, Seton Hall University, New Jersey, U.S.A.
- Mayfield, V. (2018). *Principals' Distributed Practices Enables Teacher Leaders to Assist with Instructional Leadership Responsibilities*. Unpublished Doctoral Dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, U.S.A.
- Onukwugha, P. (2013). *Distributed Leadership in Schools, Teacher Practices, and Student Learning*. Unpublished Doctoral Dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, U.S.A.
- Ozdemir, M., Buyukgoze, H., Akman, Y., Topaloglu, H., & Ciftci, K. (2023). Distributed leadership and teachers' emotional labour: the mediating role of teacher autonomy. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 405-422.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research Journal*, 5(2), 1-9.
- Schilf, S., & Kohout, J. (2023). Residential transfer students and the university library: A needs assessment. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(3), 2-8.
- Sonmez, E., & Gokmenoglu, T. (2023). The Impact of Principals' Distributed Leadership Behaviors on Teachers' Attitudes Toward Multiculturalism: Social Justice Leadership as Mediator. *Education and Urban Society Journal*, 55(4), 433-462.
- Vuori, J. (2017). Distributed leadership in the construction of a new higher education campus and community. *Educational Management Administration & Leadership Journal*, 47(2), 224-240.
- Zare, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between Distributed Leadership and Work Self - Efficacy with the Mediating Role of Academic Optimism of the Teacher. *The New Educational Review Journal*, 58, 169-178.