



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ منال صالح الفهد

إدارة التقويم وضبط الجودة
مركز البحوث التربوي والمناهج

د/ محمد ابراهيم الضامن

كلية التربية الأساسية
قسم الأصول والإدارة التربوية

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠٢٠ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة

كان الغرض من اقتراح البحث هذا هو استكشاف تصورات اعضاء هيئة التدريس حول القيادة الموزعة ، وكيفية ممارستها في في الجامعه والآثار الملحوظة علي عضو هيئة التدريس حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الاساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (٨٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم حسب الطريقة العشوائية. تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي حيث هذا النوع من القياس يستخدم لقياس التكرار. استخدم الباحثان في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في إجراء التحليلات الإحصائية، والكشف عن الفروق في تقديراتهم تبعاً لمتغيري نوع عضو هيئة التدريس (ذكر - انثي)-الدرجة العلمية (الأستاذة ، الأستاذة المشارك ، الأستاذة المساعدون) وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات ، خمس لأقل من عشر سنوات ، عشر سنوات فأكثر). وتم تطوير استبانة شملت (٣٣) فقرة موزعة في أربعة مجالات (الرؤية والرسالة والأهداف - ثقافة المؤسسة -المسؤولية المشتركة - والممارسات القيادية) وتحقق للاستبانة دلالات صدق وثبات اخذ العينات ومعاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمي إليه والدرجات الكلية للمحور. هذا وقد تبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو تبادل أعضاء هيئة التدريس للتغذية الراجعة.حيث وصلت النسبة الي (٧٨.٣٣%) ايضاً تولي الكلية اهتماماً بالغا بالمقترحات المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث وصلت الي نسبة ٧٣.٣٣%. وعلي الجانب الآخر كانت نسبة الإستبانة في تبادل أعضاء هيئة التدريس التغذية الراجعة وصلت الي (٧٦.٦٧%) ايضاً استبانة قيام رئيس القسم بتقييم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي بلغت (٧٦.٢٥%). بالإضافة الي ثقافة المؤسسة ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "متوسط".علاوه علي ذلك اظهرت الدراسه الكليه واستبيانات اعضاء هيئة التدريس والتقييم الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث حيث وقعت الآراء في مستوى " متوسط" ايضاً لجميع المحاور حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٨.٨٥% - ٧٤.٤٣%).وعلي الجانب الآخر اثبتت الاستبانة توافق خطة الكلية مع رؤية الجامعه حيث بلغت النسبه (٨٠.٤٢%).

الكلمات الأفتتاحيه: القيادة الموزعة في كلية التربية الاساسية - مقياس ليكرت - الرؤية والرسالة والأهداف -المسؤولية المشتركة - الممارسات القيادية

Abstract:

The research explored the distributed leadership perceptions of faculty members and how to exercise the university staff to that issue with its observed effects on the member of the faculty. Furthermore, the study aimed to identify the reality of distributed leadership faculty members' practice in the College of Basic Education from the viewpoint of its members. The sample of the study consisted of (80) faculty members, who chosen according to the random method. Triple Likert scale used where this type of assessment used to measure the repetition.

The researchers used the statistical packages of social sciences (SPSS 25) in conducting statistical analyzes for revealing the differences in their estimates. According to the variables of the type of faculty member (male-female) - scientific degree (professors, associate professors, assistant professors), years of experience (From less five years, five to less than ten years, ten years or more).

A questionnaire developed (33) phrases categorised in four-axis (vision, mission and goals) - (institution culture) - (joint responsibility) - (leadership practices).It evaluated the validity and reliability of samples with the correlation coefficients between its overall degrees of each phrase axis. The evaluation revealed the agreement of the members of the research sample towards the exchange feedback of faculty members where the percentage reached (78.33%). The faculty also gives great attention to the proposals submitted by the faculty members, evaluated as 73.33%. On the other hand, the percentage of the questionnaire in the exchange members of the faculty feedback reached (76.67%). Also, the questionnaire revealed that the head of the department to evaluate the faculty members after each semester reached (76.25%). Besides, the members' opinions at the culture of the institution as a whole, the

scientific research occurred "intermediate" level. According to the research sample members' responses, the questionnaires of faculty members on the overall evaluation axis revealed that the opinions occurred at the "intermediate" level. However, the relative weights for all axis ranged between (68.85% - 74.43%). Finally, the questionnaire demonstrated the compatibility of the college plan with the vision of the university, where the percentage reached (80.42%).

Keywords: distributed leadership in the College of Basic Education - Likud scale - vision, mission and goals - shared responsibility - leadership practices.

مقدمه:

القيادة الموزعة هي منهج مفاهيمي وتحليلي للتعرف علي كيفية عمل القيادة بين افراد المجتمع وفي سياق منظمة معقدة. على الرغم من تطويره واستخدامه في المقام الأول في أبحاث الأعمال التجارية وحتى السياحة ، فقد تم تطبيقه منذ ذلك الحين على مجالات التعليم حيث هي الركيزة الأولى في بناء المجتمع. وبدلا من التركيز على خصائص القائد الفردي أو سمات الموقف ، فإن القيادة الموزعة تنصدر كيف ينخرط الممثلون في المهام "الممتدة" أو الموزعة عبر التمثيل لأمثل لقيادات المؤسسات والمنظمات التعليميه.

هدفت دراسة Göksöy (2015) إلى توفير معلومات عن توزيع القيادة ومناقشة إمكانية تطبيق المفهوم في المنظمات التعليمية.، أجريت العديد من الدراسات حول عملية القيادة المشتركة. يتناول نهج القيادة الموزعة القيادة جنبا إلى جنب مع الفرق والمجموعات والخصائص التنظيمية. من الناحية العملية ، يعترض هذا النهج على افتراض أن الفرد يجب أن يأخذ زمام المبادرة من أجل ضمان التغيير. يدعي أنصار هذه الفكرة أن القيادة المشتركة مطلوبة لأن المؤسسات التعليمية معقدة للغاية بحيث لا يمكن إدارتها مع فرد واحد فقط. يتم توزيع المسؤولية عن إدارة المهام المعقدة المختلفة في المنظمات بين عدد لا يحصى من الأفراد مع أدوار مختلفة. يستند المبدأ الأساسي المدعو في هذا النهج إلى عدم جدوى الجهود للتحقق من سلسلة من أفضل خصائص قائد واحد أو أفضل سلوكيات قائد واحد.

في دراسه لبدرخان (٢٠١٧) أدركت الكثير من الدول والمجتمعات والافراد منذ القدم لأهمية القيادة ودورها الرئيسي والمهم في قيادة دفة المنظمات والمؤسسات والأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة والمحددة لها. ترمي القيادة إلى توجيه وتشجيع وقيادة كل من الأفراد والمجتمعات والمؤسسات ليصبحوا قوة هادفة ومنجزة ومحقة للأمال وللأهداف. ولتحقيق هذه الاهداف والتطلعات تتطلب وتحتاج الى افراد لديهم من الكفاءة والقدرة والمهارة اللازمة لقيادة الأهداف المطلوبة والعمل على تحقيقها.

من خلال العصور الحديثة نجد بأن عامل القيادة يعتبر من أهم المفاتيح الرئيسية والأساسية في تطور وتقدم ونجاح للكثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف وتنوع انشطتها. ولعل الكثير يراهن على أهمية القيادة في مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة ودورها في مجابهة ومواجهة هذه التحديات وقيادتها الى بر الأمان. ويعي الكثير الى خطورة القيادة وللدور المهم في نجاح أو فشل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أحجامها صغيرة كانت أم كبيرة وكذلك على تنوع أهدافها اجتماعية كانت تعليمية أم اقتصادية أم صحية وغيرها. من هنا يبرز الدور المهم والرئيسي لأهمية اختيار القيادي الناجح والمتمكن والقادرعلى تسيير رحلة الأهداف المرسومة والمخطط لها والعمل على تحقيقها ورسم التنبؤات والتصورات المستقبلية لها.

Leithwood & Mascal، (2008) اثبتت الدراسات الأولى في هذا المجال أن القيادة الموزعة لها تأثير حاسم على ظروف التعليم في المدرسة (. وقد أدت هذه النتائج إلى التركيز على مفهوم القيادة الموزعة. على الرغم من وجود نتائج بحثية تشير إلى الآثار الإيجابية للقيادة على تحصيل الطلاب ، إلا أن الدراسات والدراسات التجريبية حول قابلية تطبيق القيادة الموزعة ليست شاملة.

إن القيادة الموزعة قد تحمل آثار نظريات القيادات الأخرى التي توفر قيادة عدم التدخل وتعمل علي استخدامها. وفقا لـ (Eren 2001) ، حيث تحتاج هذه القيادة الي قيادة سياسية للتدخل إلى السلطة الإدارية على الأقل ، حيث يسمح للموظفين بإعداد الأهداف والخطط والبرامج بما يتماشى مع الموارد المقدمة لهم. ومع ذلك ، في دراسته قام بها Hinkin & Schriesheim (2008) بتقييم هذا النوع من القيادة على أنه النوع الأكثر سلبية وغير فعالة في القيادة .تعتبر هذه الأنماط هي أفضل من أسلوب عدم التدخل القيادي ، حيث لا يزال ومن المقبول أن تكون قياده غير منتجة ولكن مع هذا النهج ، يكون القادة نشطين بشكل عام وان كان يعيب عليه في تأخرا في كثير من الأحيان في اتخاذ القرار لحل المشكلة لعدم وجود تفاعل مع الموظفين (Hoy & Miskel ، 2012). يعتبر Bass (1990). ومن الأمثلة على عدم التدخل هوالمسؤول الذي يبقى في المكتب طوال اليوم ، ولديه تفاعل محدود للغاية مع الطلاب والمرووسين ، ولا يبدي أي اهتمام بتطوير الطلاب واحتياجات المعلمين ويسمح لكل شيء بالاستمرار كما كان من قبل ، حيث يشبه Schlechty (2005) القيادة المشتركة بمجموعة موسيقى الجاز التي يقودها أحد الموسيقيين اعتمادا على الإيقاع ، ومن الضروري لهذا النوع من القيادة الانتباه إلى الالتزامات والمعتقدات والقيم المشتركة ، وفي نفس الدراسة ، يشرح التمييز بين القيادة المشتركة والموزعة بالقول إن القيادة المشتركة لا تعني المساواة أو المشاركة في دور الإدارة ولكنه يعني مشاركة القرارات التي تتخذها السلطات بشأن المرؤوسين مع الأفراد في هذه الوحدات.

في دراسته لعطوي (٢٠٠١) اوضح ان التربية كأحد المجالات المهمة في حياة المجتمع أولت الأهتمام الكامل للقيادة لما لها من تأثير مهم وواضح في تطوير العملية التعليمية. لذا أهتم التربويون في وضع مجموعة من المعايير والأنظمة في عملية اختيار القادة المناسبين والمؤهلين لتحقيق التوازن والتفاعل في توزيع المهام والمسئوليات والواجبات المناط بها كل فرد من فريق العمل لدى مؤسساتهم حتى يتم تحقيق الأهداف .

(عجوة، ٢٠١٢) اثبت أهمية القيادة الموزعة التي تكمن أهميتها ومميزاتها المناسبة للحقل التربوي حيث تتمتع بخاصية المسؤولية التشاركية في الأهداف والمسئوليات والتي تتطلبها العديد من المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها عن طريق التأثير الإيجابي بدلاً من التأثير السلبي عليها. بمعنى آخر تعتمد القيادة الموزعة على مبدأ القيادة التشاركية فيما بين القائد والأعضاء في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة وهو ما تحتاجه المؤسسات التعليمية عن طريق قائد تربوي يتمتع بصفات وسمات تمكنه من قيادة وأداء الأدوار التشاركية بحرفية ومهنية عالية.

مشكلة الدراسة

يلاحظ أحد متابعي الدراسات التعليمية أنه أشار إلى ضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط والتنظيم وصنع القرار. حيث مستوى الولاء التنظيمي ، التي درست الممارسات القيادة ، كما أكدت دراسة الزبيبي (٢٠١٣) ، لا تشارك في صنع القرار. يؤدي إلى خفض الروح المعنوية بين العاملين في المنظمة وينعكس ذلك ولاءهم ، وأوصوا بضرورة إنهاء المرحلة الفردية في صنع القرار ، وبما يتفق مع نتائج دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي أكدت تلك المشاركة في التعليم العالي وهي المرحلة العليا من سلم السلام ويتم تنفيذ مؤسساته لتحسين النتائج التعليمية وتعزيز البحث العلمي وخدمة المجتمع كذلك تقع على عاتق الكلية مسؤولية تعزيز بيئة التعلم الداعمة. بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة ، كما يساعد على توحيد المجموعة ، و ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة التعليمية من المدارس والمعاهد العليا والجامعات . وفي هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

ولعل القيادة الموزعة أحد أهم هذه الأنماط والتي لها تأثير مباشر ورئيسي في تشجيع تحفيز الطلبة وخلق بيئة تعليمية ناجحة ، ولتحقيق الأهداف المشتركة من خلال خاصية القيادة الموزعة والمتمثلة في مشاركة الجميع في عملية القيادة وكذلك في تحملهم للمسئوليات والمهام الموكلة إليهم . لذلك تتضح أهمية ممارسة القادة للقيادة الموزعة الذي يعتبر دور عضو هيئة التدريس مهم جداً وأساسي في تحفيز وتشجيع الطلبة متى ما مارس العضو دوره بحرفية ومهنية عالية والعكس صحيح. وعليه يرى الباحث بضرورة البحث والتقصي لمعرفة واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية للقيادة الموزعة. إضافة إلى ذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية تبعاً لإختلاف الدرجة العلمية، الخبرة، والتخصص والجنس (قطيشات، ٢٠١٤).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عنصر القيادة ودوره المهم والفعال والمتمثل في اهتمام المؤسسات التربوية في القدرات والمهارات التي يلعبها القائد في تحقيق وتطوير أهدافها التعليمية والتربوية، وهو هدف يكاد تسعى لمواكبته جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتهم المتنوعة. وعليه يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة وهو محاولة تفعيل الدور المهم لمدخل القيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية في النقاط التالية:

- ضمن حدود معرفة الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى كلية التربية الأساسية، وعلى مستوى جميع كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- من المتوقع أن تضيف نتائج هذه الدراسة لأعضاء هيئة التدريس التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية لنمط القيادة الموزعة.
- متوقع أن تساهم وتفيد هذه الدراسة في توضيح أهمية ممارسة عضو هيئة التدريس لنمط القيادة الموزعة.
- من المتوقع كذلك أن تثري هذه الدراسة المدراء، رؤساء الأقسام، الباحثين والمهتمين في مجال القيادة.

أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت لنمط القيادة الموزعة.
- هدفت الدراسة كذلك الى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تبعاً لاختلاف الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص والجنس.

أسئلة الدراسة

كما سبق ذكره بأن هدف هذه الدراسة يتمثل في التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، والكشف كذلك عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تبعاً للاختلافات في الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص والجنس. وللحصول على هذه الاجابات تسعى هذه الدراسة للاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر الأعضاء ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تبعاً لاختلاف الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص والجنس؟

حدود الدراسة

أقتصرت حدود هذه الدراسة على الحدود الزمانية والمتمثلة في كونها أجريت في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠. كما أقتصرت حدودها المكانية على أعضاء هيئة التدريس كلية التربية الأساسية .

مصطلحات الدراسة

القيادة الموزعة Distributed Leadership

أشار (Sergiovanni ، 2001) بأن جودة القيادة هي من تحدد دافعية المعلمين وجودة التدريس في الفصل. بمعنى وجود قائد مميز، مهاري ومتمكن عامل رئيسي وأساسي للدفع في قيادة وتشجيع وحماسة الشركاء في العملية التعليمية وضمان وجود بيئة تعليمية وتدرسية مميزة وبالتالي ضمان جودة للتعليم.

أوضح (Harvey ، 2014) الى ان القيادة الموزعة هي ذلك المدخل الذي يبني على تكامل الأدوار بين كافة الأفراد العاملين في المنظمة ويكون على صعيد كافة المستويات بها، ويحدث هذا التكامل من خلال المناخ البيئي السائد في المنظمة. ويعتمد هذا المدخل كذلك على الممارسات التأملية والتي تسمح بالنقد والتطوير والتغيير .

Avolio وآخرون. (2009) أعلنوا ان البحث عن تعريف متكامل للقيادة المشتركة بعيد المنال و أن التعريف الأكثر شيوعاً للقيادة المشتركة يأتي من Conger and Pearce (2003): "وهو عملية تأثير ديناميكي وتفاعلي بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. هذا التأثير يؤثر في كثير من الأحيان الذي ينطوي على تأثير الأقران ، أو تأثير باسلوب افقي ، وفي أحيان أخرى تنطوي على التسلسل الهرمي لأعلى أو لأسفل.

المحور الأول : الإطار النظري للدراسة :**مفهوم القيادة الموزعة**

أشار Dampson وآخرون، (2018) الى أن القيادة تعتبر ظاهرة معقدة موجودة في أي منظمة حيث الحاجة الى الإلهام والتأثير في هذه المنظمة. بمعنى أن لكل منظمة هناك حاجة ملحة وضرورية للقيادة ولكنها في نفس الوقت ليست بالعملية السهلة والبسيطة كونها تعتمد في المقام الأول على القائد المحنك والمخضرم والقادر على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. أشاروا كذلك الى أن الجامعات كمنظمات تربوية توظف وتكيف أنواع متنوعة من أنماط القيادة والتي تتناسب وتتفق مع سياقاتها لتحقيق أهدافهم ومهامهم المطلوبة. "القيادة المشتركة هي ملكية الفريق حيث يتم توزيع القيادة بين أعضاء الفريق بدلا من التركيز على قائد معين واحد. Day, Gronn, and Salas (2004) اثاروا الانتباه إلى النتائج المنبثقة عن فريق القيادة المشتركة. علاوة على ذلك ، Bligh و Pearce و Kohles (2006) وأكدوا أن "القيادة المشتركة تقدم مفهوما لممارسة القيادة على مستوى الفريق وهي ظاهرة يتم فيها إصدار السلوكيات من قبل العديد من الأفراد وليس فقط من هم في أعلى أو من هم في أدوار القيادة الرسمية".

يرى (عجوة ٢٠١٢) القيادة الموزعة بأنها من أهم وأكثر العوامل التي تؤثر في بيئة المنظمة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير بها وهي القيادة الفعالة في مواجهة ومواجهة التحديات التي تواجه التعليم سعياً في تحقيق تلك الأهداف التربوية.

نشأة القيادة الموزعة

أشارت Sally (2002) إلى وجود قيادة مشتركة منذ العصور القديمة: كان لدى روما الجمهورية نظام ناجح من القيادة المشتركة استمر لأكثر من أربعة قرون. كان هيكل القيادة المشتركة فعالا جدا بحيث امتد من المستويات الدنيا القضاء الروماني إلى أعلى منصب ، وهو القنصل. إذ أوضح بأنها تعمل على تحسين مستوى الانجاز في بعده النوعي وبأن يتم اشراك العاملين في القيادة وعدم اقتصارها على القائد لوحده، وأن تكون شاملة لجميع المستويات الإدارية (جرون، ٢٠٠٨).

بعد ذلك ازداد الاهتمام بالقيادة الموزعة كونها واحدة من أنواع القيادات التي تركز وتهتم بالعمل الجماعي والذي يبنى على المشاركة وتوزيع المهام القيادية وهو ما يعكس اعطاء الصلاحيات والمرونة في تنفيذ الاعمال والمهام بطرق جماعية تعاونية وبالتالي توافق الجميع وانسجامهم مع بعضهم البعض. وتعتبر القيادة الموزعة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في الحقل التربوي كونها تعتمد على تنوع وتوزع الصلاحيات والسلطات عوضاً عن النمط المتمثل في حصر السلطة والصلاحيات في يد المدير فقط، وهو ما دفع بالكثير من الباحثين والمهتمين بالاهتمام بها ودراساتها أكثر وذلك للاستفادة من جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة على اختلاف وتنوع مصادرها.

تطور منهج القيادة

بدءاً من النصف الثاني من القرن العشرين ، ركزت الدراسات العلمية على القيادة على الخصائص التي كتبها (Hoy & Miskel ، 2012) فصل القادة و غير القادة والقادة من أتباعهم و الفرق بين القادة الفعالين والقادة غير الفعالين.

نظرية السمات

اوضح O'Toole (2001) ان أول النظريات التي تفصل بين القادة في الواقع حيث العنصر الرئيسي الذي يبرز شخصا واحدا كقائد في السمات الشخصية وخاصة الخصائص النفسية والفسولوجية للقائد أصبحت محور هذه الدراسات (Şişman ، 2002) في السبعينيات ، لم يكن هناك إجماع نتيجة لنظرية السمات حول الشخصية الثابتة والخصائص الفيزيائية للقائد التي ستكون ذات صلة في جميع المواقف.

بدأت نظرية السلوك التي تبحث عن إجابة للسؤال "ما الذي يجعل القائد فعالاً؟" حيث أنواع سلوكيات القائد بدأت في جذب انتباه الباحثين منذ السبعينيات و تركزت الدراسات في مجال مناهج السلوك بشكل عام على سلوكيات القيادة وأنماطها مثل الأنماط السلوكية وتأثيراتها المحتملة على المجموعات التي تعمل معها (Erçetin، 2000).

وفقاً لنظرية القيادة السلوكية ، تعد مواقف وسلوكيات القادة تجاه أتباعهم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح ، وبناء على هذه النظرية ، تعد القيادة عملية سلوكية في أنظمة الأدوار. لذلك ، يتضمن هذا المنهج أساليب القيادة التي تركز على العلاقات بين الأشخاص ، وتراعي الاحتياجات الشخصية للمرؤسين وتراعي الاختلافات بين الأعضاء وأنماط القيادة التي تركز على اسلوب ومحتوى المهام الموكلة اليه (Robbins and Judge، 2012).

القيادة الطارئة / الظرفية (الموقف / الطوارئ)

نظريات القيادة الطارئة / الظرفية مرتبطه بنظرية القيادة الكاملة المدى حيث يعتقد أن الظروف تتطلب أساليب وقيادة مختلفة تخلق القائد، علاوه علي ذلك تدعي نظريات الطوارئ أنه لا توجد قيادة واحدة الأسلوب الفعال في جميع الحالات حيث يتغيير أسلوب القيادة وفق كل حاله (Arun، 2008).

نظرية الموقف / الطوارئ تنص على أنه من المستحيل التنبؤ بسلوكيات القيادة الفعالة في المواقف المختلفة وأنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد أكثر فعالية لجميع الحالات (Şimşek، 2010) حيث تهدف إلى تحديد الخصائص المميزة للبيئات التي قد يكون مصدر نجاح القائد والتمييز بين خصائص مواقف القيادة المتعلقة بسلوك القائد وأدائه (Vecchio، 1993) علما بان الطوارئ تزيد أو تحد من تأثير معلم شخصية القائد نفسه. وتفترض نظريات الطوارئ أن اختيار أسلوب القيادة بناء على خصائص المهمة التي يرغب فيها الجمهور أو تصوراتته وهي التي سوف تحدد مستويات نجاح القائد (Robbins & Judge، 2012).

القيادة الموزعة (المشتركة)

القيادة الموزعة ليست مفهوما جديدا على الإطلاق وهي نهج القيادة المستخدمة منذ الخمسينيات في العلوم التربوية ، بدأ الباحثون في التركيز على القيادة المشتركة منذ عام ١٩٩٠ (Gronn، 2002). ومع ذلك ، استمر شرح مفهوم ومناهج القيادة الموزعة في إطار مفاهيم مثل "القيادة الذاتية" / القيادة الفائقة / القيادة المشتركة (Bostanci، 2012).

في دراستهم بعنوان "بناء القدرات القيادية للمدرسة" يجادل Harris & Lambert (2003) بأن المناقشات المفاهيمية والوظيفية المتعلقة بالقيادة الموزعة ما زالت جارية وعلى الرغم من دراسات التعلم التنظيمي دامت لأكثر من عشرين عاما حيث لا تزال هناك تحديات غير واضحة حول كيفية تكييف المناصب والأدوار القيادية الموزعة مع الممارسات المدرسية وكيف يجب أن تكون صورة القيادة الموزعة في المدارس (Spillane et al.، 2001). ونتيجة لذلك ، لوحظ أن القيادة الموزعة والقدرات القيادية لا تزال تعتبر مفهوما غير متبلور). ذهب إلى أبعد من ذلك في الادعاء بأن عدم وجود توزيع المهام من قبل القائد هو خرافة في القيادة الموزعة لأن توزيع المهام والواجبات وكذلك تفويض المناصب هو أهم عنصر قوة في عملية القيادة.

مناهج القيادة الحديثة والقيادة الموزعة

تشمل نظريات القيادة الحديثة الرئيسية القيادة الضمنية ، القيادة الاستراتيجية ، القيادة عبر الإنترنت ، القيادة الذاتية ، القيادة الخادمة ، القيادة الأصيلة ، القيادة التحويلية ، القيادة الكاريزمية ، القيادة التأزيرية ، التوجيهية ، القيادة التبادلية ، القيادة المشتركة ، القيادة الموزعة (Hoy and Miskel ، 2012).

مبادئ القيادة الموزعة

أوضح Wallach (2001) بأن الفكرة من القيادة التوزيعية تعتمد على مبادئ عدة منها ما يلي:

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

ذكر Mehra (2006) بأن هناك عدداً من المبادئ الأساسية التي تتضمنها القيادة الموزعة وهي كالآتي:

- بناء القدرات الفنية والادارية للمعلمين عن طريق الممارسات العملية للقيادة الموزعة.
- الإحساس بالمسئولية عند المعلمين نتيجة تنفيذهم للمهام القيادية المباشرة.
- إتقان الأعمال الموكلة بسبب المساءلة الذاتية والخارجية لهم.
- إشراك المجتمع المحلي في ممارسة القيادة الموزعة.

يتضح من خلال ما سبق بأنه من أهم وأبرز مبادئ القيادة الموزعة هو عملية التفاعل، والتشارك والتواصل الفعال ما بين القادة على اختلاف مسمياتهم مع الأفراد العاملين والمتعلمين، كون هذا التواصل والإتصال الفعال يساهم ويساعد على تنسيق وتوحيد ومشاركة الجهود المبذولة وكذلك توحيد المسؤوليات وهو ما يعزز ويرفع المستويات والإنتاجية لجميع المنظمة

أهمية القيادة الموزعة

أوضح (Miles، وآخرون، 2007) بأن حركة القيادة الموزعة هي دعوة لتوزيع وتقسيم القيادة من خلال جميع أنحاء المنظمة لكي تكون بطريقة أكثر ديمقراطية. وبين بأن الفرضية الأساسية لمفهوم القيادة الموزعة هو أن لا تكون أنشطة القيادة مترابطة أو محددة في روح ويد شخص واحد فقط ، ولكن يجب بأن تكون متشاركة ومتقاسمة بين عدد من الأفراد العاملين أو بيد فريق في المنظمة.

بين (عجوة ، ٢٠١٢) بأن أهمية القيادة الموزعة تكمن في دورها في مجابهة ومواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات التربوية، من خلال دورها في تعزيز مفهوم العمل الجماعي وكذلك دورها في رفع مستوى انتاجية العاملين عند اشراكهم في عملية صنع القرار والذي يعتمد بالمقام الأول على درجة مهنية القادة لممارستهم للقيادة الموزعة. وهذا يوضح الدور المهم الذي تقوم بها القيادة الموزعة للمتعلمين والأفراد العاملين ، ويبين كذلك بأنه لتحقيق أهداف المؤسسة يجب قيام المؤسسات بعدم اعتمادها على القادة الرئيسيين أو الرسميين لقيادة المنظمة، ولكن وجب عليها إلزاماً أن تشرك بقية الأعضاء في دفة القيادة.

مجالات القيادة الموزعة:

تعتبر القيادة الموزعة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في مجال القيادة الإدارية، وذلك بسبب خاصيتها وميزاتها بوصفها للقيادة بأنها تشاركية وبأن جميع الأفراد العاملين على اختلاف مسمياتهم ودرجاتهم في المؤسسة مسئولين ومتشاركين جميعاً في تحقيق أهداف المؤسسة. بمعنى أن جميع الأفراد يعتبرون قادة والكل مكمل للآخر، وأن لا تقتصر القيادة على شخص القائد فقط، وانما الجميع قيادي ومسئول كل حسب مسئوليته ومهامه.

أشار جوردن (٢٠١٠) بأن للقيادة الموزعة هناك أربعة مجالات وهي كالتالي: الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المنظمة، والممارسات القيادية. وفيما يلي شرح لكل مجال على حده:

الرؤية والرسالة والأهداف

تمثل الرؤية الرغبة والطموح الرئيسي لكل مؤسسة تربوية للوصول الى مستقبلها وتطلعاتها. وتعتبر الرؤية البصيرة وبعد النظر للتوقعات التي وضعتها المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها وآمالها. وهو ما يدفع ويجبر جميع القياديين المسؤولين بوضع تصور ورؤية بعيدة النظر للوصول للأهداف والتصورات وكذلك تكون مواكبة التطورات المتسارعة. أما فيما يخص الرسالة فهي تمثل المسار والطريق والآلية للوصول الى تحقيق رؤى المؤسسة المرسومة. ولتحقيق هذه الرؤى عن طريق الرسالة، يجب بأن تكون الرؤية على قدر كبير من الوضوح لكي يتم تحقيقها بالصورة المناسبة والمحققة للرؤية الموضوعية من قبل قيادة أو إدارة المؤسسة. ولعل الأهداف تعتبر خط النهاية للرؤية المرسومة مسبقاً وهي بداية النهاية لخطط أخرى مكملة لبعضها البعض من قبل إدارة المؤسسة. ولتحقيق هذه المجالات الرؤية والرسالة والأهداف، يجب أن تتم من خلال إدراك وفهم جميع الأفراد العاملين لها.

المسئولية المشتركة

طبيعة القيادة الموزعة تحتم على الجميع الانضمام للقيادة التشاركية من خلال الدور الذي يقوم به القائد في زرع قيم المسئولية المشتركة. بمعنى أن نجاح القيادة الموزعة يتم من خلال تبادل الأدوار والمهام والمسئوليات ما بين الأعضاء العاملين. وهذا لا يعني القيادة المطلقة للجميع وإنما العمل على استخراج قدرات ومهارات جميع الأفراد العاملين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم. ولعل المهم في المسئولية المشتركة هو وجود مناخ بيئي يتيح للعاملين الحرية والتعاون والتحاور واكتساب الخبرات من بعضهم. وهنا يأتي دور القائد الرئيسي في زرع القيم وصقل مهارات الافراد العاملين وتفهم وادراك الفروق الفردية لدى العاملين وهو ما يكون خليط متنوع من الخبرات والمعارف والاهتمامات والتي تعزز وتساهم في نجاح المؤسسة.

ثقافة المؤسسة

هي أحد أهم العوامل المؤثرة في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها. إذ تعتبر عامل رئيسي وأساسي ومؤثر في نجاح أو فشل المؤسسة. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تخالف القيم والعادات السلوكية للمجتمع. أي أن ثقافة المؤسسات التربوية دائماً ما تكون موائمة ومنفقة مع ثقافة قيمها المجتمعية حتى تحقق رؤاها ورسالتها وأهدافها، ولا يمكن أن تسير بعكس مسار البيئة المجتمعية المحيطة لها. ولذا يجب على المؤسسات التربوية بناء علاقة جيدة مع المجتمع ومع جميع الشركاء حتى تحقق رؤاها ورسالتها وأهدافها.

الممارسات القيادية

هي تلك الممارسات التي يقوم بها المدراء القيايين والأفراد العاملين بانتظام وتعاون وانسجام لضمان تحقيق أعلى إنتاجية. فالقيادة الموزعة تتضمن دعم وتعزيز الجهود والمهارات والقدرات والمعارف لدى الأفراد العاملين باختلاف درجاتهم أو مسمياتهم. وفي نفس الوقت هي لا تعني عدم المساءلة من قبل المدير أو القائد، ولكنها تسعى إلى توحيد وتوجيه الجهود والمسئوليات والمهام المناط بها كل فرد في المؤسسة. لذا الفكرة الأساسية في القيادة الموزعة هو توزيع وإشراك القيادة على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة بدلاً من جعلها بيد المدير أو الفرد بذاته، وإنما الهدف هو تنويع مصادر القيادة والمسئولية المشتركة لتكون موزعة على الجميع. ومن هنا يتضح الدور المهم والرئيسي للمدير أو القائد في قيادة وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين معه ليصبحوا قادة فعالين ومسؤولين في قيادة دفة المؤسسة بنجاح مشترك. ولاشك بأن زرع الإيجابية والتفاؤل والهمة العالية من قبل القيادي الناجح هو المحفز الأول والأساسي في صقل واستخراج ما لدى الأفراد من مهارات وقدرات على اختلاف فروقاتهم الفردية.

ومن خلال ما سبق يتضح الدور المهم الذي تقوم به القيادة الموزعة في شحذ الهمم والمعنويات والروح لدى جميع الأفراد العاملين ليكونوا جميعاً على قدر المهام والواجبات المناطين بها، وعلى قدر المسئوليات المشتركة التي واكلوا بها وهي حصيلة وثمرة وتوافق الجميع لنجاح مؤسساتهم التربوية. ومن هنا تظهر قوة وأهمية القيادة الموزعة من خلال دورها التكاملية الشامل في القيادة التشاركية بين جميع أفراد المؤسسة.

المحور الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية :

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وتساؤلاتها وأهدافها وهي التعرف على واقع ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية للقيادة الموزعة ومحاولة استكشاف درجة ممارسة الأعضاء للقيادة الموزعة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال إجراء استبيان لإستقصاء ومعرفة واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة، وكذلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدرجة العلمية، التخصص، الجنس والخبرة العلمية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من عميد كلية التربية الأساسية بدولة الكويت التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وعدد (٤) مساعدين لعميد الكلية، ومن رؤساء الأقسام والذين يصل عددهم إلى (٢١)، وكذلك جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التدريس الأساسية والذين يبلغ عددهم (٦٣٨)، وذلك حسب إحصائية إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والتدريب للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة عشوائياً من أعضاء الهيئة الدراسية على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية. وبلغت عدد عينة أفراد الدراسة (١٠٠) تم اختيار ٨٠ لاستيفائهم شروط الاستبيان) من مختلف أعضاء هيئة التدريس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة والنتائج:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في إجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة وهي:

- ١- معامل ارتباط بيرسون . ٢- معامل ألفا كرونباخ. ٣- التكرار والوزن النسبي
- ٤- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ٥ - اختبار "كا^٢".

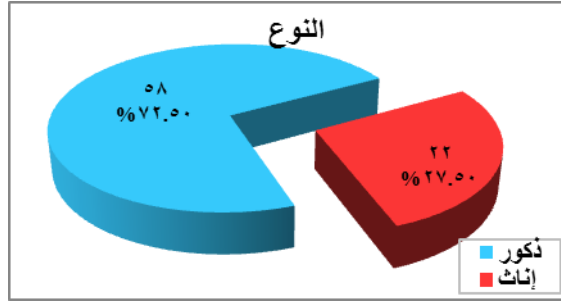
عينة البحث

❖ وصف عينة البحث حسب النوع

جدول (١): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب النوع.

الجدول (١) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (٧٢.٥٠%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٧.٥٠%).

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٥٨	%٧٢.٥٠
أنثى	٢٢	%٢٧.٥٠
المجموع	٨٠	%١٠٠



شكل (١): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب النوع.

❖ وصف عينة البحث حسب الدرجة العلمية

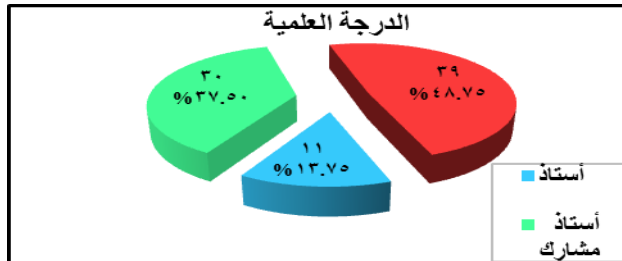
الجدول (٢)

يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية،

النسبة المئوية	التكرارات	الدرجة العلمية
13.75%	11	أستاذ
37.50%	30	أستاذ مشارك
48.75%	39	أستاذ مساعد
100%	80	المجموع

بلغت نسبة الأساتذة (13.75%)، الأساتذة المشاركون (37.50%)، نسبة الأساتذة
المساعدون (48.75%).

والشكل البياني يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث:



شكل (٢): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية.

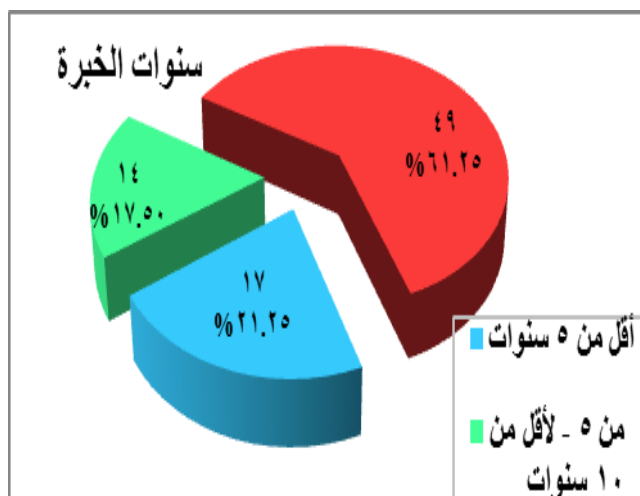
❖ وصف عينة البحث حسب سنوات الخبرة

الجدول (٣) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ذوى خبرة أقل من خمس سنوات (٢١.٢٥%)، وبلغت نسبة ذوى خبرة من خمس لأقل من عشر سنوات (١٧.٥٠%)، فى حين بلغت نسبة ذوى خبرة من عشر سنوات فأكثر (٦١.٢٥%).

جدول (٣): التوزيع النسبى لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٧	%٢١.٢٥
من ٥ - لأقل من ١٠ سنوات	١٤	%١٧.٥٠
من ١٠ سنوات فأكثر	٤٩	%٦١.٢٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

والشكل البيانى التالى يوضح النسبه المئويه حسب سنوات الخبرة



شكل (٣): التوزيع النسبى لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا الفصل يتم عرض وتحليل آراء أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس كمتخصصين ذوي معرفة عميقة في مجال البحث العلمي في دراسة حول "واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الأعضاء".

وتم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة وفقا لمقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

- مقياس "موافق" ، إلى حد ما ، أحيانا" بأوزان (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتم حساب المدى، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (٣ - ١ = ٢)، ثم قسمة المدى (٢) على (٣) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (٢ ÷ ٣ = ٠.٦٧) تقريبا، وهذا يعني أن المستوى "أحيانا" يقع بين القيمة (١) وأقل من (١ + ٠.٦٧)، وأن المستوى "إلى حد ما" يقع بين القيمة (١.٦٧) وأقل من (١.٦٧ + ٠.٦٧)، ويقع المستوى "موافق" بين القيمة (٢.٣٤) إلى (٣.٠).

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

١.٦٦ (أحيانا) & ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) & ٢.٣٤ - ٣.٠ (موافق)

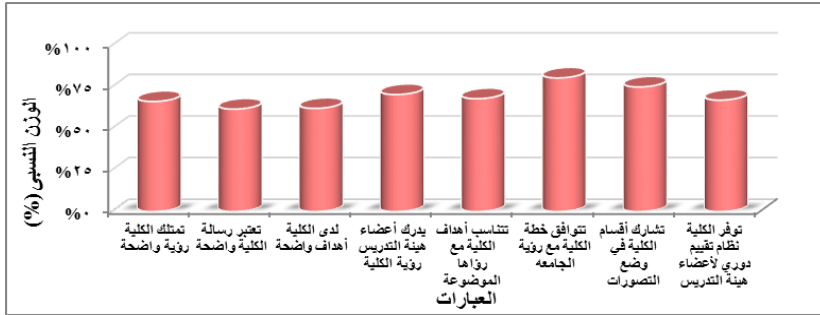
❖ النتائج الاحصائية للمحور الأول الخاص بالرؤية والرسالة والأهداف:

يبين الجدول (١) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الرؤية والرسالة والأهداف، حيث جاءت قيم "كا^٢" دالة احصائيا للعبارات (٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" للعبارة رقم (٦) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢.٤١) بوزن نسبي (٨٠.٤٢ %)، في حين وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" باقى العبارات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٥ - ٢.٢٥) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦١.٦٧ % - ٧٥ %).

جدول (١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الرؤية والرسالة والأهداف.

العبارة	مستويات الرأي			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا"		العبارة	
	موافق	إلى حد ما	أحيانا					مستوى الدلالة	كا		
تمتلك الكلية رؤية واضحة	٢٢	٣٥	٢٣	١.٩٩	٠.٧٥	٦٦.٢٥%	إلى حد ما	٣.٩٣	٠.١٤١	٦	
تعتبر رسالة الكلية واضحة	١٩	٣٠	٣١	١.٨٥	٠.٧٨	٦١.٦٧%	إلى حد ما	٣.٣٣	٠.١٩٠	٨	
لدى الكلية أهداف واضحة	١٧	٣٥	٢٨	١.٨٦	٠.٧٤	٦٢.٠٨%	إلى حد ما	٦.١٨	٠.٠٤٦	٧	
يدرك أعضاء هيئة التدريس رؤية الكلية	٢٦	٣٧	١٧	٢.١١	٠.٧٣	٧٠.٤٢%	إلى حد ما	٧.٥٣	٠.٠٢٣	٣	
تتناسب أهداف الكلية مع رؤاها الموضوعية	٢٥	٣٣	٢٢	٢.٠٤	٠.٧٧	٦٧.٩٢%	إلى حد ما	٢.٤٣	٠.٢٩٧	٤	
تتوافق خطة الكلية مع رؤية الجامعة	٤٥	٢٣	١٢	٢.٤١	٠.٧٤	٨٠.٤٢%	موافق	٢١.١٨	٠.٠٠١	١	
تشارك أقسام الكلية في وضع التصورات	٣٣	٣٤	١٣	٢.٢٥	٠.٧٢	٧٥.٠٠%	إلى حد ما	١٠.٥٣	٠.٠٠٥	٢	
توفر الكلية نظام تقييم دوري لأعضاء هيئة التدريس	٣٢	١٧	٣١	٢.٠١	٠.٨٩	٦٧.٠٨%	إلى حد ما	٥.٢٨	٠.٠٧٢	٥	
الرؤية والرسالة والأهداف								إلى حد ما			
								٦٣.٣٣%	٠.٧٨	١.٩٠	

أما الرؤية والرسالة والأهداف ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١.٩٠) ووزن نسبي (٦٣.٣٣%). حيث شكل (١): يوضح عبارات الرؤية والرسالة والأهداف وفقا لأوزانها النسبية والشكل البياني (١) يوضح عبارات الرؤية والرسالة والأهداف وفقا لأوزانها النسبية:



. من الجدول (1) ونتائجه والشكل البياني (1) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو توافق خطة الكلية مع رؤية الجامعة.

❖ النتائج الإحصائية للمحور الثاني الخاص بثقافة المؤسسة:

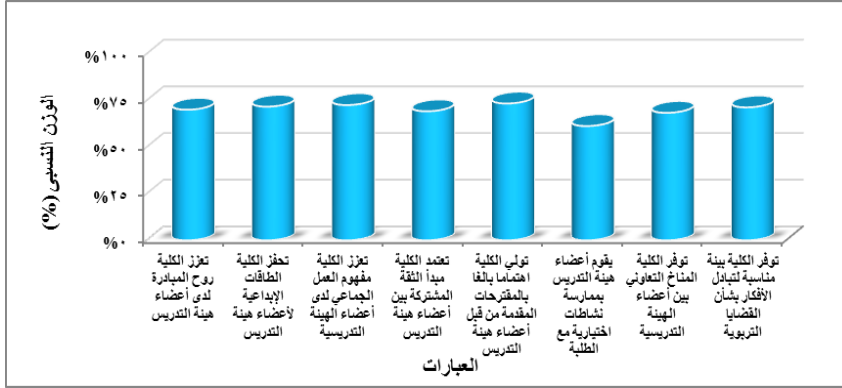
جدول (2): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

ونائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات ثقافة المؤسسة.

البيانات	اختبار كاي ²		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الرأي			العبارات
	مستوى الدلالة	كا ²						موافق	إلى حد ما	أحياناً	
٥	٠.٠٠٤	١١.٢٠	إلى حد ما	٪٧٠.٠٠	٠.٧٠	٢.١٠	١٦٨	١٦	٤٠	٢٤	٩. تعزيز الكلية روح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس
٣	٠.٠١٥	٨.٤٥	إلى حد ما	٪٧١.٦٧	٠.٧٢	٢.١٥	١٧٢	١٤	٢٤	٣٠	١٠. تحفز الكلية الطاقات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس
٢	٠.١١٦	٤.٣٠	إلى حد ما	٪٧٢.٥٠	٠.٧٨	٢.١٨	١٧٤	١٨	٣٠	٣٢	١١. تعزيز الكلية مفهوم العمل الجماعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية
٦	٠.١٥٧	٣.٧٠	إلى حد ما	٪٦٩.١٧	٠.٧٦	٢.٠٨	١٦٦	٢٠	٣٤	٣٦	١٢. تعتمد الكلية مبدأ النقطة المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس
١	٠.٠٠٨	٩.٧٠	إلى حد ما	٪٧٣.٣٣	٠.٧٢	٢.٢٠	١٧٦	١٤	٣٦	٣٠	١٣. تولي الكلية اهتماماً بالغا بالمقترحات المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس
٨	٠.٠١٠	٩.١٨	إلى حد ما	٪٦١.٢٥	٠.٧٢	١.٨٤	١٤٧	٢٨	٣٧	١٥	١٤. يقوم أعضاء هيئة التدريس بممارسة نشاطات اختيارية مع الطلبة
٧	٠.٨٥٠	٠.٣٣	إلى حد ما	٪٦٨.٣٣	٠.٨٣	٢.٠٥	١٦٤	٢٥	٣٦	٢٩	١٥. توفر الكلية المناخ التعاوني بين أعضاء الهيئة التدريسية
٤	٠.١٩٠	٣.٣٣	إلى حد ما	٪٧١.٢٥	٠.٧٨	٢.١٤	١٧١	١٩	٣١	٣٠	١٦. توفر الكلية بيئة مناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التربوية
			إلى حد ما	٪٧١.٣٩	٠.٧٦	٢.١٤					ثقافة المؤسسة

أما ثقافة المؤسسة ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "إلى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.١٤) ووزن نسبي (٧١.٣٩%). مما يستوجب رفع ثقافة المؤسسه الي حد الموافقه

والشكل البياني (٢) يوضح عبارات الثقة بالمؤسسة وفقا لأوزانها النسبية:



شكل (٢): يوضح عبارات الثقة بالمؤسسة وفقا لأوزانها النسبية.

يبين الجدول (٢) والشكل البياني (٢) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات ثقافة المؤسسة، حيث جاءت قيم "كا^٢" دالة احصائيا للعبارات (٩ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٤)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "إلى حد ما" لجميع العبارات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٤ - ٢.٢٠) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦١.٦٥% - ٧٣.٣٣%). حيث يتبين عدم الإتفاق التام بين أفراد عينة البحث نحو محورثقافة المؤسسة.

❖ النتائج الاحصائية للمحور الثالث الخاص المسؤولية المشتركة:

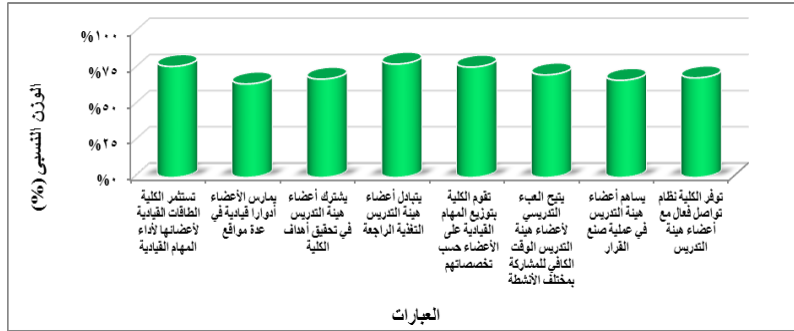
يبين الجدول (٣) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المسؤولية المشتركة، حيث جاءت قيم "كا^٢" دالة احصائيا للعبارات (١٩، ١٧، ٢٠، ٢١)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" للعبارة رقم (٢٠) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢.٣٥) بوزن نسبي (٧٨.٣٣%)، في حين وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" لباقي العبارات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٩٤ - ٢.٣٠) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٤.٥٨% - ٧٦.٦٧%).

جدول (٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
ونائج اختبار "كا^٢" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المسؤولية المشتركة.

الترتيب	اختبار كاس		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الرأي			العبارات
	مستوى الدلالة	كاس						موافق	إلى حد ما	أحيانا	
٢	٠.٠٠٣	١١.٤٣	إلى حد ما	٧٦.٦٧%	٠.٧٤	٢.٣٠	١٨٤	١٣	٣٠	٣٧	١٧. تستثمر الكلية الطاقات القيادية لأعضائها لأداء المهام القيادية
٨	٠.٤٦٦	١.٥٣	إلى حد ما	٦٤.٥٨%	٠.٧٩	١.٩٤	١٥٥	٢٧	٣١	٢٢	١٨. يمارس الأعضاء أدوارا قيادية في عدة مواقع
٦	٠.٠٠٣	١١.٧٣	إلى حد ما	٦٧.٩٢%	٠.٧٠	٢.٠٤	١٦٣	١٨	٤١	٢١	١٩. يشارك أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الكلية
١	٠.٠٠١	١٧.٧٣	موافق	٧٨.٣٣%	٠.٦٨	٢.٣٥	١٨٨	٩	٣٤	٣٧	٢٠. يتبادل أعضاء هيئة التدريس التغذية الراجعة
٣	٠.٠٠٦	١٠.٠٨	إلى حد ما	٧٦.٢٥%	٠.٧٨	٢.٢٩	١٨٣	١٦	٢٥	٢٩	٢١. تقوم الكلية بتوزيع المهام القيادية على الأعضاء حسب تخصصاتهم
٤	٠.١٧٦	٣.٤٨	إلى حد ما	٧٠.٨٣%	٠.٧٧	٢.١٣	١٧٠	١٩	٢٢	٢٩	٢٢. يتيح العيب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي للمشاركة بمختلف الأنشطة
٧	٠.٢٣١	٢.٢٨	إلى حد ما	٦٧.٠٨%	٠.٧٧	٢.٠١	١٦١	٢٣	٢٣	٢٤	٢٣. يساهم أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار
٥	٠.٢٥٦	٢.٧٣	إلى حد ما	٦٨.٧٥%	٠.٧٧	٢.٠٦	١٦٥	٢١	٢٣	٢٦	٢٤. توفر الكلية نظام تواصل فعال مع أعضاء هيئة التدريس
			إلى حد ما	٦٩.٧٣%	٠.٧٦	٢.٠٩	المسؤولية المشتركة				

أما المسؤولية المشتركة ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "إلى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.٠٩) ووزن نسبي (٦٩.٧٢%). حيث يتبين من جدول (٣) والشكل البياني (٣) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو تبادل أعضاء هيئة التدريس التغذية الراجعة. حيث بلغت النسبة (٧٦.٦٧%). في حين كانت النسبة الأقل يمارس الأعضاء أدوارا قيادية في عدة مواقع بنسبة (٦٤.٥٨%).

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط



شكل (3): يوضح عبارات المسؤولية المشتركة وفقا لأوزانها النسبية.

❖ النتائج الاحصائية للمحور الرابع الخاص الممارسات القيادية:

جدول (4): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

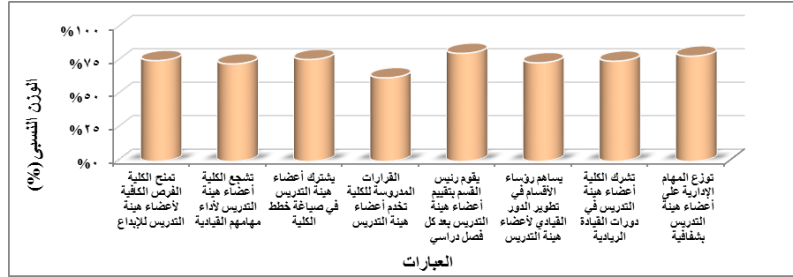
والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية.

الترتيب	اختبار سميكرستوك		درجة لولاقفة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الرأي			العبارات
	مستوى الدلالة	تيس						أحيانا	لن حد ما	موافق	
٤	٠.٠١٦	٨.٢٨	لن حد ما	٦٧٥.٤٢	٠.٧٨	٢.٦٦	١١١	١٦	٢٧	٧٥٢	٢٥. تمنح الكلية الفرص الكافية لأعضاء هيئة التدريس للإبداع
٧	٠.١٠٤	٤.٥٢	لن حد ما	٦٧٢.٩٢	٠.٧٨	٢.١٩	١٧٥	١٨	٢٩	٢٢	٢٦. تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس لأداء مهامهم القيادية
٢	٠.٠٠٤	١٠.٩٨	لن حد ما	٦٢٦.٢٥	٠.٢٢	٢.٢٩	١٨٢	١٢	٢٦	٣٦	٢٧. يشترك أعضاء هيئة التدريس في صياغة خطط الكلية
٨	٠.٠٠٢	١٤.٨٨	لن حد ما	٦٢٢.٥٠	٠.٧٠	١.٨٨	١٥٠	٢٥	٤٠	١٥	٢٨. القرارات المروسة للكافة تقدم أعضاء هيئة التدريس
١	٠.٠٠٠	٢٢.٩٠	موافق	٦٨٠.٨٢	٠.٧٤	٢.٤٢	١٤٤	١٢	٢٢	٤٦	٢٩. يقوم رؤساء القسم بتقديم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي
٦	٠.٠٥٧	٥.٧٢	لن حد ما	٦٧٢.٧٥	٠.٧٧	٢.٢١	١٧٧	١٧	٢٩	٢٤	٢٠. يساهم رؤساء الأقسام في تطوير الدور القيادي لأعضاء هيئة التدريس
٥	٠.٠٢٢	٧.٦٠	لن حد ما	٦٧٥.٠٠	٠.٧٧	٢.٢٥	١٨٠	١٦	٢٨	٣٦	٢٦. تتركز الكلية أعضاء هيئة التدريس في دورات القيادة الريادية
٣	٠.٠٠٠	٢١.٠٢	موافق	٦٧٨.٧٥	٠.٨٢	٢.٢٦	١٨٩	١٧	١٧	٤٦	٢٢. توزع المهام الإدارية على أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد
لن حد ما				٦٧٤.٨٦	٠.٧٧	٢.٢٥	الممارسات القيادية				

يبين الجدول (٤) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الممارسات القيادية، حيث جاءت قيم "كا^٢" دالة احصائيا لمعظم العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" للعبارتين رقمي (٢٩ ، ٣٢) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (٢.٤٣ ، ٢.٣٦) والأوزان النسبية (٨٠.٨٣% ، ٧٨.٧٥%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" لباقي العبارات وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٨ - ٢.٢٩) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٢.٥٠% - ٧٦.٢٥%). حيث كانت اعلي نسبه وهي يقوم رئيس القسم بتقييم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي حيث وصلت الي (٨٠.٨٣%) في حين كانت اقل نسبه هي . القرارات المدروسة للكلية تخدم أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٧٨.٧٥%) حيث وقعت آراء أفراد عينة بحث الممارسات القيادية ككل؛ في مستوى "إلى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.٢٥) ووزن نسبي (٧٤.٨٦%).

حيث يوضح الجدول (٤) ونتائجه والشكل البياني (٤) إنفاق أفراد عينة البحث نحو قيام رئيس القسم بتقييم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي، وتوزع المهام الإدارية على أعضاء هيئة التدريس بشفافية.

عبارات الممارسات القيادية وفقا لأوزانها النسبية:



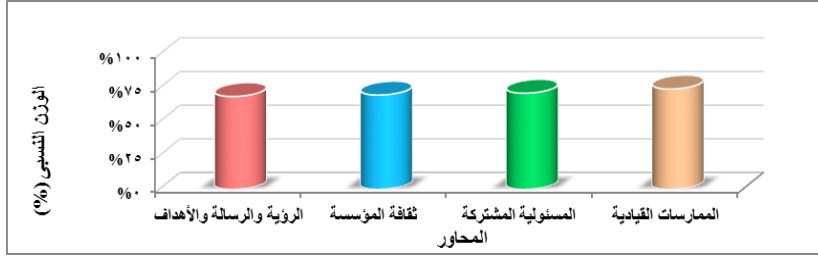
شكل (٤).

❖ النتائج الاحصائية للتقييم الكلي لمحاو الاستبانة

جدول (٥): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو التقييم الكلي لمحاو الاستبانة.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاو الاستبانة
٤	إلى حد ما	٦٨.٨٥%	٠.٧٨	٢.٠٧	الرؤية والرسالة والأهداف
٣	إلى حد ما	٦٩.٩١%	٠.٧٦	٢.١٠	ثقافة المؤسسة
٢	إلى حد ما	٧١.٣٠%	٠.٧٦	٢.١٤	المسئولية المشتركة
١	إلى حد ما	٧٤.٤٣%	٠.٧٧	٢.٢٣	الممارسات القيادية

يبين الجدول (٥) التقييم الكلي لمحاور الاستبانة وفقا لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" لجميع المحاور حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (٢.١٠ - ٢.٢٣) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٨.٨٥% - ٧٤.٤٣%). كما هو توضح من الشكل البياني (٤) حيث يوضح محاور الاستبانة وفقا لأوزانها النسبية: ويتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبانة



شكل (٤).

خلاصة النتائج :

جاءت نتائج اختبار دلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات الرؤية والرسالة والأهداف، حيث جاءت قيم ذات دلالة احصائيا عالية مع وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، بوزن نسبي (٨٠.٤٢%)،.

كانت دلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو ثقافة المؤسسة ذات دالة احصائيا للعبارات ، حيث اظهرت وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "إلى حد ما" لجميع العبارات وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦١.٦٥% - ٧٣.٣٣%). حيث يتبين عدم الإتفاق التام بين أفراد عينة البحث نحو ثقافة المؤسسة

كانت دلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو المسئولية المشتركة ذات دالة احصائيا للعبارات مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "موافق" وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٤.٥٨% - ٧٦.٦٧%).

كانت دلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات القيادية ، حيث جاءت ذات دالة احصائيا لمعظم العبارات، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "موافق" للعبارتين رقمي (٢٩ ، ٣٢) حيث بلغت قيمة الأوزان النسبية (٧٨.٧٥% - ٨٠.٨٣%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" لباقي العبارات حيث كانت اعلي نسبة وهي قيام رئيس القسم بتقييم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي حيث وصلت الي (٨٠.٨٣%) في حين كانت اقل نسبة هي القرارات المدروسة للكلية تخدم أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٧٨.٧٥%)

هذا وقد تبين من التقييم الكلي لمحاور الاستبانة الأربعة وفقا لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث وقعت الآراء في مستوى "إلى حد ما" لجميع المحاور حيث جاء محور الرؤية والرسالة والأهداف في الترتيب الرابع بين محاور الأداة، ومحور ثقافة المؤسسة في الترتيب الثالث، وهما يقعان في المستوى الأقل. بينما جاء محور المسؤولية المشتركة في الترتيب الثاني ومحور الممارسات القيادية في الترتيب الأول،

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثان بالتالي:

- تنظيم دورات تدريبية تختص بالقيادة الإدارية وبيان أهميتها وذلك لرفع كفاءة عضو هيئة التدريس القيادية في بيئة الحرم الجامعي.
- العمل على تقديم ورش عمل مصغرة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تبيان وتوضيح أهمية دور القيادة للأعضاء من خلال مساهمة الأقسام العلمية.
- أهمية الدور التوعوي لإدارة الكلية في نشر أهمية القيادة من خلال الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في التعامل مع طلابه، زملائه وكذلك الإدارة.
- ضرورة الحرص على إبراز الشفافية من قبل إدارة الكلية والمسؤولين تجاه الجميع للحصول وللوصول إلى نتائج مرضية للشركاء في كلية التربية الأساسية.
- أهمية زيادة المنشورات التوعوية عن طريق المجالات العلمية والوسائل الإلكترونية والتي توضح الرؤية والأهداف المتعلقة بكلية التربية الأساسية.
- الحرص على زيادة إقامة اللقاءات والمناسبات بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وتوفير بيئة تحفيزية ومناخ تعاوني والذي يعزز ويرفع من الروح المعنوية والثقة والإنسجام بين بعضهم البعض مما ينعكس بدوره على بيئة المنظمة.

دراسات مستقبلية

هناك ندرة في دراسات القيادة تقع داخل التعليم العالي في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت حيث ان هناك حاجة لمزيد من استكشاف القيادة في مثل هذه المنظمة الكبيرة (Bolden وآخرون ، ٢٠٠٩). عرضت هذه الدراسة التجارب الحية للأكاديميين في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت حيث يجب إجراء المزيد من الدراسات لتجارب القيادة من أجل تحقيق مكاسب واعطاء نظرة ثاقبة لممارسة القيادة في التعليم العالي ، وبالتالي إثراء الأبحاث التي سوف تجري مستقبلياً.

المراجع العربي

- الريبي محمد. (٢٠١٣). "واقع المشاركة في صنع القرار بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية". المجلة العربية لدمج الجوده في التعليم الجامعي جامعہ العالم والتكنولوجية اليمني ، ٦ (١١) .٤٤-٦٢.
- أبو الخير، لطيفة يعقوب ٢٠١٣ م .درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عجوة، أحمد محمد (٢٠١٢). "القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٦ (١)، ٣٠-١.
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة.
- سوسن سعد الدين بدرخان .(٢٠١٧) واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية أخلاقيات العمل الجامعي من وجهة نظر الطلبة IUG Journal of Educational and Psychology Sciences (Islamic University of Gaza) Vol 26, No 4, 2018, pp 02 -47
- قطيحات، ليلي عبدالحليم (٢٠١٤). الكفايات المهنية في المؤسسات التعليمية. عمان: مركز الكتاب الأردني.

المراجع الأجنبية

- Arun, K. (2008). Relationship between Leadership Styles and Shared Knowledge Culture. Unpublished Doctorate Thesis, Atatürk University, SBE. Erzurum.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.
- Bostancı, A. B. (2012). Turkish Adaptation of Shared Leadership Perception Scale. *International Journal of Human Sciences*, 2(9), 1619-1632.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research in shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership* (pp. 285-303). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dampson, D.G., Havor, F.M., & Laryea, P. (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of education and e-Learning Research*, 5(2):79-85.

- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Vision in Leadership Helix*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gordon, R. D. (2010). Dispersed leadership: "exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework", *Management Communication Quarterly*. 24(1) 260-287.
- Eren, E. (2001). *Organizational Behavior and Management Psychology*, Istanbul, Betaş yayınları, Extended 7th Edition.
- Göksoy, S. (2015). Distributed Leadership in Educational Institutions. *Journal of Education and Training Studies* Vol. 3, No. 4; July 2015 ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068 Published by Red fame Publishing URL: Retrieved from <http://jets.redfame.com>.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership. K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht; Boston: Kluwer Academic. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_23.
- Gronn, P. (2008). "The future of distributed leadership", *Journal of Educational Administration*. 46 (2) 141-158.
- Harris, A., (2004). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A., & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School*. Open University Press Maidenhead, Philadelphia, USA.
- Harvey, M. (2014). Synthesizing theory and practice: distributed leadership in higher education. *Educational Management and Leadership*.

-
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C., A. (2008). An Examination of Non-leadership: From Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology* 93(6).
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2012). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, (Translation editor: Selahattin Turan) Ankara, Nobel Yayınları 7. Edition.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321221>.
- Mayrowetz, D., (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3): 424-435.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Miles, S. A., & Watkins, M. D. (2007). The leadership team: Complementary strengths or conflicting agendas? *Harvard Business Review*, 85(4), 90-98.
- O'Toole, J. (2001). When leadership is an organizational trait. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *the Future of Leadership* (pp. 158-176). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sally, D. (2002). Co-leadership: Lessons from Republican Rome. *California Management Review*, 44(4), 84-99.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior/ Örgütsel Davranış (Translation Editor, İnci Erdem), 4. Edition, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Schlechty P. C. (2005). Shaking up the School House, Okulu yeniden Kurmak, (Çeviri, Yüksel Özden), Ankara: Nobel Yayınları.
- Sergiovanni, T., (2001). Leadership: What's in it for schools? London: Routledge Falmer.
- Schlechty P. C. (2005). Shaking up the School House, Okulu yeniden Kurmak, (Çeviri, Yüksel Özden), Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2002). Instructional Leadership. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2010), Total Quality Management, Theory, Principles, Practice. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. Educational Researcher, 30(3), 23–28. Retrieved from. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X030003023>.
- Vecchio, R. P. (1993). The Impact of Differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. Psychology and Aging, 8(1), 112–19. <http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.8.1.112>.
- Wallach, Catherine, et al (2005): Distributing leadership: Moving from High School Hierarchy to Shared Responsibility, small school project.