

## The Reality of Implementing Distributed Leadership among Deans and Heads of Academic Departments Working at Al-Quds University

Nara Azmi Mohammad Hijah\*  
Saed Fuad Ahmad Alruzayqat\*\*

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of the application of distributed leadership among deans and heads of academic departments working at Al-Quds University. The study followed the descriptive methodology through a questionnaire distributed to (90) deans and heads of academic departments working at Al-Quds University. The study concluded that the reality of the application of distributed leadership among deans and heads of academic departments working at Al-Quds University was moderate. The domain of (organizational culture) achieved the highest level, followed by the domain of (vision, mission and goals), followed by the domain of (leadership practices), and the lowest level was the domain of (shared responsibility). The results showed differences in the means of the reality of the application of distributed leadership among deans and heads of academic departments working at Al-Quds University according to the variables of gender and years of experience. The differences were in favor of females and those with more than 10 years of experience, while there were no differences according to the variable of job title.

**Keywords:** Distributed leadership, deans and heads of academic departments, Al-Quds University.

---

Al-Quds University\ Palestine\ [nhejeh@staff.alquds.edu](mailto:nhejeh@staff.alquds.edu) \*

Al-Quds University\ Palestine\ [saedrziqatt@gmail.com](mailto:saedrziqatt@gmail.com) \*\*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في الجامعات الفلسطينية

نارا عزمي محمد حجة \*

سائد فؤاد احمد الرزيقات \*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف لواقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على (90) عميداً ورئيس قسم في جامعة القدس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال (ثقافة المنظمة) على أعلى مستوى، يليه مجال (الرؤية والرسالة والأهداف)، ثم مجال (الممارسات القيادية)، وكان أقل مستوى هو مجال (المسؤولية المشتركة) وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية في متوسطات واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس، تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الإناث وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، بينما لم توجد فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة القدس.

\* جامعة القدس/ فلسطين/ [nhejeh@staff.alquds.edu](mailto:nhejeh@staff.alquds.edu)

\*\* جامعة القدس/ فلسطين/ [saedrziqatt@gmail.com](mailto:saedrziqatt@gmail.com)

## المقدمة

تمر المنظمات التعليمية في الوقت الحاضر وخاصة في فلسطين بعدد من الأزمات في ظل الاحتلال ومضايقاته، لذا نجد أن القادة يعملون على اتباع أساليب تتلاءم مع الواقع السائد، وأن الأنماط القيادية الحديثة تتلاءم مع ما الأزمات التي تمر فيها المنظمات التعليمية، وخاصة القيادة الموزعة التي يتم من خلالها التفاعل بين القادة والأتباع والمواقف.

يعد عامل القيادة من أهم المفاتيح الرئيسة في تطور الإدارة المعاصرة، وتقدمها ونجاحها عامة، وذلك انطلاقاً من الدور الذي يقوم به في التأثير في عناصر العملية الإدارية بتفعيل الكفايات والمهارات القيادية التي تمكن من مشاركة العنصر البشري وتحفيزه. وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة (Al-Qahtani and Al-Saqr, 2023).

والقيادة من أهم الركائز التي يعتمد عليها نجاح المنظمات التربوية كونها تؤدي دوراً بارزاً للتأثير في العاملين بها، وتنظيم العمل وتطويره، وإعداد الموارد البشرية المؤهلة. ويؤمل من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (Al-Rahili, 2022).

وأكد جونيز وآخرون (Jones et al, 2014) أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المؤسسة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، وتعد القيادة الفاعلة في مواجهة تحديات التعليم شيئاً ضرورياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المنظمات التعليمية التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات القيادية للعاملين، وهو الأمر الذي يسهم في ترسيخ قواعد السلوك والممارسات التطبيقية للعملية القيادية.

وأشار (Salman, 2021) إلى أن القيادة الموزعة (Distributed Leadership) أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في مواجهة التحديات الكبيرة التي قد تواجه القادة، فضلاً عن مقدرة هذا النوع من القيادة في إعادة تشكيل النظام وإعادة تصميم المنظمات وتطويرها في سبيل تحسين عمليات صنع القرار، فيصبح التركيز على التفاعلات بين أعضاء المنظمة بدلاً من الإجراءات.

وتكمن أهمية القيادة الموزعة بأنها أكثر أشكال القيادة ملاءمة للإدارة التربوية، لما تحتويه من تعدد في المهمات، والأهداف، والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون أي تأثير سلبي في جوهر العملية التربوية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك تكون هذه القيادة سمة ضرورية يتوجب على القائد التربوي التحلي بها، وممارستها ممارسة حقيقية على أرض الواقع، وفي مختلف المستويات

الإدارية، إذ يركز مفهوم القيادة الموزعة على مبدأ مشاركة القيادة داخل المنظمات التربوية، لتكون متاحة لجميع العاملين في هذه المنظمات، وذلك بسبب حاجتها إلى مثل هذا النوع من القيادة (Al-Abadi, 2017).

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أنه يتوجب على العاملين في الجامعات الفلسطينية بشكل عام اتباع، أنماط قيادية حديثة تحقق أهداف المنظمة التربوية التي يعملون فيها بشكل أفضل، فوجد أن القيادة الموزعة إحدى أهم القيادات التي تؤثر بشكل إيجابي في الجامعات.  
**مشكلة الدراسة:**

للأزمات المتتابة التي يمر بها النظام التعليمي في فلسطين بشكل عام وفي الجامعات الفلسطينية بشكل خاص، فإنه يتوجب على القيادات التربوية العاملة في الجامعات، أن تعمل على اتباع الأنماط القيادية التي تحد من تأثير تلك الأزمات في نظام التعليم بشكل عام، ومن خلال عمل الباحثة في جامعة القدس فإن البحث في الأنماط القيادية الحديثة، يعمل على توجيه الأنظار إلى أهمية تلك الأنماط، وتأثيرها في سير العمل في تلك الجامعات، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس.

#### **أسئلة الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس؟ وينفرد عنه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات، (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

#### **أهداف الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس.

2. التعرف إلى الاختلاف في آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة باختلاف، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:**

تظهر أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على أحد أنماط القيادة الحديثة، والذي يتمثل في القيادة الموزعة، والتعرف إلى مفهومها وخصائصها وأهميتها والنظريات، التي تناولت هذا النوع من القيادة، كما يمكن أن تعد هذه الدراسة مرجعاً علمياً يستطيع الباحثون أن ينهلوا منه ما يشاءون.

**الأهمية العملية:**

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بتوجيه أنظار القيادات التربوية إلى الأنماط القيادية الحديثة بشكل عام وإلى القيادة الموزعة بشكل خاص، وما يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة التربوية، كما يمكن الاستفادة من نتائج وأدواتها في دراسات مستقبلية.

**حدود الدراسة:**

- الحد البشري: عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية
- الحد المكاني: جامعة القدس.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام 2024/2025م.
- الحد الموضوعي: واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة الموزعة (Distributed Leadership)** هي "نظام ممارسات يتألف من مجموعة مكونات متفاعلة، القادة والأتباع والمواقف، والدمج بين هذه المكونات، بما يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية" (Salman, 2021: 21).

وتعرفها القيادة الموزعة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس على مقياس تم إعداده خصيصاً لقياس واقع تطبيق القيادة الموزعة.

### الإطار النظري:

بداية انطلاق مفهوم القيادة الموزعة، في عام (1954)، وذلك عندما كتب العالم الأسترالي جيب (Gibb) عن توزيع القيادة من منطلق علم النفس الاجتماعي، والذي يركز على توزيع المهام القيادية وأثرها النفسي في القائد، إذ أنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي، وإشراك العاملين في القيادة، وعدم إنحسارها بيد القائد فقط، وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية (Al-Abadi, 2017).

### مفهوم القيادة الموزعة:

القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة. أو هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، وبوجه عام تعبر القيادة عن القيام بالأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها (Khalyfa, 2013).

ويعرفها ابارا (Ibara, 2019) أنها أحد أشكال القيادة التي تعتمد المشاركة التعاون بالشكل الأساسي، إذ يمكن أن تسهم بشكل فاعل في مواجهة التحديات الكبيرة التي قد تواجه المديرين، فضلاً عن مقدرة هذا النوع من القيادة على إعادة تشكيل النظام وإعادة تصميم تطوير المنظمات في سبيل تحسين عمليات صنع القرار، فيصبح التركيز بالتفاعلات بين المنظمة بدلاً من الإجراءات.

وذكر (Al-Harbi, 2016) أن القيادة الموزعة تقوم على مبدأ تفويض المشاركة في القيادة داخل المنظمة، وأنها من أنماط القيادة التي لها دور كبير في مساعدة المديرين على مواجهة تحديات بيئة العمل، إلى جانب دورها في زيادة فاعلية المنظمات وانعكاس ذلك على أداء العاملين.

### أهمية القيادة الموزعة:

تعزز القيادة الموزعة العمل الجماعي وترفع مستوى إنتاجية العاملين عندما يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار، وهذا يعتمد على القادة ودرجة ممارستهم للقيادة الموزعة، وممارسة القيادة الموزعة تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأفضل السبل المتاحة، ووجود أنشطة نوعية يعمل المعلمون على تنفيذها، والتنويع في طرائق التدريس، بهدف تحسين نوعية التعليم في المنظمة، والنهوض بالتحصيل الأكاديمي للطلبة (Ahmed, Othman & Fadl, 2022).

وأكد مويو (Moyo, 2010) على أهمية ممارسة القيادة الموزعة، إذ أنها تعمل على تعزيز السمات القيادية لدى الطلبة، إذ ينعكس هذا السلوك إيجاباً على الطلبة من خلال الأنشطة اللاصفية وإسهامهم في القضايا العامة الموجودة في المجتمع المحلي. وتساعد القيادة الموزعة باكتشاف المقدرات القيادية لدى الأعضاء وإعطاء الصلاحية، لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية المختلفة، وحسب العمل الإداري الذي يتم من خلاله هذا العمل، مما يقلل من الازدواجية بين هذه المستويات الإدارية، والإسهام في رفع مستوى الانسجام بين الأعضاء، وإيجاد نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد (Al-Harbi, 2016).

### خصائص القيادة الموزعة

حددت (Zidan, 2022) مجموعة من السمات الأساسية لعملية القيادة الموزعة التربوية، وهي على النحو الآتي:

1. القيادة الموزعة تحقق النجاح في التعامل مع المشكلات والتحديات والتغيير وهي لا تشجع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها وإنما تتطلب ذلك بشدة، فمن الممكن أن تنمى الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية إذ يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع.
2. القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية إذ باستخدام القيادة الموزعة تستطيع أن تبحث عن وسائل أفضل للتعامل مع الأشياء وتختبر صحتها من خلال المراعاة المحسوبة للمخاطر.
3. في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة قيمة.
4. في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار بل يعد كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار، والقيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة أو الذين يفضلون العمل وحدهم.
5. القيادة الموزعة تهتم بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام فالجميع يتشاركون الرسالة والأهداف ذاتها حتى وإن اختلفت طريقة إسهام كل فرد فيها، وهي تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فاعلية وكفاءة وأهمية أكثر، وفي ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة وتأثير وأهمية في إنجاز العمل.

## مجالات القيادة الموزعة:

لخص (Al-Jubouri & Abd Al-Hassan, 2022) مجالات القيادة الموزعة على النحو

الآتي:

- أولاً: الممارسات القيادية: هي الجهود التي يبذلها المدرسون القادة في المؤسسة التربوية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.
- ثانياً: الرؤية والرسالة والأهداف: تظهر الرؤية طموح المؤسسة التربوية الرئيس بينما تعمل الرسالة والأهداف على تحديد آلية الوصول إلى هذا الطموح.
- ثالثاً: ثقافة المدرسة: هي مجموعة القيم، والاتجاهات التي تعبر عن المؤسسة التربوية في ظل البيئة المحيطة بها.
- رابعاً: المسؤولية المشتركة: هي الكفايات المهنية العالية التي يمتلكها المدرسون أصحاب الخبرة من المستوى الإداري القيادي، والتي يعملون على توظيفها في التطوير الوظيفي للعاملين الأقل خبرة ومهارة.

## النظريات المفسرة للقيادة الموزعة:

1. نظرية سبيلين (Spillane, 2001): نظر سبيلين للقيادة الموزعة خلال منظور يتجاوز مقدرة ومهارة أو ادراك الفرد الوظيفي، إن مفهوم سبيلين للقيادة الموزعة شمل ممارسة القيادة منعدة أشخاص، ولقد غير هذا المنظور الاتجاه للقيادة، لتصبح ممارسة بدلاً من عدّها دراسة لدور القائد، وسمته، ومقدرته، وإدراكه.
2. نظرية جرون (Gronn, 2002): أكد بأن دراسة القيادة التي تتألف من قائد فرد أو منفرد، تتناقض حقيقة مع ما يحصل في داخل المدرسة، فقد اعتقد بأن هناك منهجاً قيادياً إضافياً، أو بديلاً يعيد تعريف القيادة، لتعني القيادة الجماعية لمؤسسة ما، والموزعة بين جميع الأعضاء. ويرى أن لإطار للقيادة الموزعة يستلزم تقسيم العمل، والمهام والمقدرات التكنولوجية المستخدمة لإنجاز تلك المهام على العاملين، مثل استخدام سبيلين الأعمال الفنية، فقد شمل المقدرات التكنولوجية على المكونات المادية وغير المادية، فتعد الأدوات: (جداول الاجتماعات، المناهج الدراسية، وغيرها) المستخدمة في العمل جنباً إلى جنب، مع المعرفة التي يمتلكها الفرد، هي جزء أساس من المقدرة التكنولوجية للمنظمة في حين يتضمن الجانب غير المادي من المقدرة التكنولوجية للمنظمة على القيم، والرؤية، ومصالح أعضاء

المنظمة وأن دمج كلا الجانبين في تقسيم العمل حدد الأنماط التوزيعية للقيادة.

3. نظرية المور (Elmore, 2000): يُعد مفهوم القيادة الموزعة لدى المور متقدماً عن سبيلين وجرون من خلال ربطه بتحسين التعليم، والإداء المدرسي باستخدام المعايير القائمة عليها حركة الإصلاح، واقترح بأن نظرية القيادة يجب أن تتجاوز نظرية السمات إلى مصطلح أوسع إذ فسرها، لتعني التوجيه والإرشاد، إن أساس تصوره يكمن في مبادئ كل من سبيلين وجرون في استخدام مصادر متعددة، للقيادة مع التركيز على الخبرات الفردية، وكذلك العمل بشكل متناغم لتحقيق هدف مشترك، فقدم القيادة الموزعة على أنها مصادر متعددة للإرشاد والتوجيه، تتبع معالم الخبرة في منظمة متماسكة بسبب ثقافة مشتركة لغرض تحسن التعليم، والأداء المدرسي.

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Al-Harbi, 2016) إلى التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الموزعة للقيادة الأكاديميين في منظمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (388) فرداً من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة لقياس واقع القيادة الموزعة تكونت من (48) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يرى أفراد عينة الدراسة أن ممارسة القيادة الموزعة للقيادة الأكاديميين في منظمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة (Abahussain, & Al-Subaie, 2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة وقياس درجة الولاء التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى طبيعة العلاقة بينهما، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (304) أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة، جاءت بدرجة (عالية).

هدفت دراسة (Al-Tawil & Al Fayeze, 2022) إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة، وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد بلغت (378) من الموظفين الإداريين و(235) من القيادات

الإدارية بالعمادات المساندة، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة، والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة.

هدفت دراسة (Al-Ajrafi, 2022) التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (257) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متحقق بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير نوع الكلية، بينما أظهرت فروقا دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح رتبة أستاذ، أيضا توجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

وكان الهدف من دراسة (Zidan, 2022) هو التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (205) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام استبانة مكونة من 34 فقرة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة في غالبيتها، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة العملية.

#### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة بيكمان (Beckman, 2017) إلى الكشف عن إمكانية الاحتراف المهني للقيادة الموزعة في سياق التعليم والتعلم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاسترالية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسات التجريبية للجامعات الاسترالية، واستخدمت أداتان لجمع البيانات المقابلة، واستبانة (ASTER) لقياس الاحتراف المهني للقيادة الموزعة، وشملت عينة

الدراسة (46) من أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب قيادية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتراف المهني للقيادة الموزعة تتطلب تدريباً لبناء المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أنا دراسة قام ( Carboney, Evans, Ross, Drew, Phelan, Lindsay, Cottman, ) (Ye, 2017) فقد هدفت لتقييم مدى فاعلية القيادة الموزعة في خمس منظمات أسترالية تنفذ برنامجاً تعاونياً لتطوير نوعية التعليم والتعلم، في هذه الدراسة قام فريق من الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة قياس معايير القيادة الموزعة لجونز وبخرون (2014) لقياس فاعلية نظام القيادة الموزعة في المنظمات الأسترالية الخمس، وتكونت عينة الدراسة من (39) من الخبراء الأكاديميين والمنسقين والمدرين في المنظمات التعليمية في الجامعات الأسترالية، وجاءت نتائج الدراسة أن استخدام أداة قياس جونز وآخرون (2014) في تقييم المنظمة التعليمية في ضوء معايير القيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية، وعليه فإنه بإمكان المهتمين بقياس جودة تطبيق عمليات تنفيذ معايير القيادة الموزعة استخدامها لتحسين نوعية التعليم والتعلم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول أبعاد القيادة الموزعة، كما أنها اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج ودعم الدراسة في المادة العلمية المناسبة لتحقيق أهدافها. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Ajrafi, 2022) ودراسة (Zidan, 2022) ودراسة (Al-Harbi, 2016) إذ حصلت القيادة الموزعة على درجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة (Al Al-Tawil & Al Fayez, 2022) بحيث حصلت القيادة الموزعة على درجة منخفضة، بينما أظهرت دراسة (Abahussain, & Al-Subaie, 2020) ودراسة (Carbone et al, 2017) درجة مرتفعة للقيادة الموزعة.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة التي تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس البالغ

عدددهم (136) فردًا.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من (90) من العاملين في جامعة القدس، تم اختيارهم عشوائياً، الجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة:

الجدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

النسبة	العدد	مستويات المتغير	المتغير
60.0	54	ذكر	الجنس
40.0	36	انثى	
6.7	6	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
33.3	30	5 - 10 سنوات	
60.0	54	أكثر من 10 سنوات	
7.8	7	عميد	المسمى الوظيفي
43.3	39	رئيس دائرة	
48.9	44	منسق برنامج	

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من جزأين وهما: جزء يقيس البيانات الشخصية، وتمثلت في (الجنس، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)، وجزء آخر يقيس واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس، وهو مكون من (35) فقرة، موزعة على الأبعاد (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المنظمة، الممارسات القيادية).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الاختصاص، وتم تعديلها، وتم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) ل فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كما في الجدول (2).

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع

الدرجة الكلية للأداة

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف			
1.	يشترك العاملون في وضع رؤية ورسالة وأهداف الكلية.	0.502	0.00
2.	تراعى العمادة الموضوعية والمرونة عند صياغة رؤية الكلية	0.592	0.00
3.	توجّه طاقات العاملين بأسلوب متناسق باتجاه أهداف محددة	0.914	0.00

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
4.	تقترح العمادة رؤية الكلية ورسالتها بما يتلاءم مع امكانيات الجامعة وحاجات العاملين وامكانياتهم.	0.744	0.00
5.	يتم حصر التحديات بشكل جماعي لإعداد الخطة المستقبلية.	0.794	0.00
6.	تساعد العمادة أعضاء الهيئة التدريسية على إدراك الاهداف التي تسعى لتحقيقها بوضوح.	0.747	0.00
7.	توظف الفرص المتاحة بأسلوب تشاركي لتحقيق رؤية الكلية	0.744	0.00
8.	يتم تطوير الرؤية والرسالة بشكل تشاركي بما يتلاءم مع أهداف الكلية	0.750	0.00
المسؤولية المشتركة			
9.	يتم استثمار جميع مقدرات العاملين لتطوير الأداء .	0.883	0.00
10.	يتم تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم تجاه المهمات الموكلة إليهم	0.794	0.00
11.	يتم تشجيع العاملين على الاستفادة من تجارب الكليات الناجحة وخبراتها	0.697	0.00
12.	تحرص العمادة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	0.776	0.00
13.	تليي العمادة احتياجات العاملين اللازمة للعمل.	0.827	0.00
14.	يتم احترام جميع الآراء في أثناء النقاش	0.604	0.00
15.	تفتح العمادة المجال امام الموظفين الجدد لإظهار مقدراتهم.	0.623	0.00
16.	يمنح العاملون الحرية لتحمل المسؤولية تجاه قراراتهم	0.840	0.00
17.	يشارك العاملون في برامج تدريبية خارج الجامعة	0.802	0.00
ثقافة المنظمة			
18.	المناخ التنظيمي يشجع على العمل التشاركي	0.887	0.00
19.	توجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين لتبادل الخبرات بين العاملين	0.880	0.00
20.	تتوفر بيئة مناسبة تساعد على تقليل الصراع داخل المنظمة	0.745	0.00
21.	يتم الالتزام بالموضوعية عند توزيع المهمات	0.748	0.00
22.	يتم احترام تنوع الثقافات	0.661	0.00
23.	يتم التشجيع على الابداع وتقديم المبادرات	0.827	0.00
24.	يتم اتاحة التعلم المستمر للمفاهيم القيادية	0.859	0.00
25.	تتم الاستفادة من التجارب المسابقة في العمل	0.819	0.00
26.	يتم تشجيع العاملين على الأعمال الإدارية	0.819	0.00
الممارسات القيادية			
27.	تشكل لجان لقيادة الأنشطة في الكلية	0.859	0.00
28.	توزع الأدوار القيادية وفقاً للكفاءة	0.911	0.00
29.	يتم تعزيز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل بكفاءة.	0.952	0.00
30.	يتم تعزيز العاملين للعمل بروح الفريق	0.835	0.00
31.	تتعامل العمادة بشفافية مع العاملين.	0.733	0.00
32.	يمنح العاملون الحرية في طريقة انجاز المهمات الموكلة اليهم.	0.607	0.00
33.	يشارك العاملون في بناء الخطط المستقبلية	0.868	0.00
34.	يتم تفويض المهمات للعاملين حسب الخبرة	0.943	0.00
35.	يتم العمل في نمط اللامركزية في اتخاذ القرارات	0.830	0.00

تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك

في قياس واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس.

### ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب ثبات أداة الدراسة عن طريق إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الرؤية والرسالة والأهداف	90	8	0.922
المسؤولية المشتركة		9	0.924
ثقافة المنظمة		9	0.951
الممارسات القيادية		9	0.954
ثبات أداة الدراسة		35	0.981

يتضح من الجدول (3) أن درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات مرتفعة إذ بلغت (0.981) وبذلك تتمتع الأداة بدرجة ثبات عالية يمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها قامت الباحثة بتوزيع الأداة إلكترونياً حسب الرابط [https://docs.google.com/forms/d/1t7uJ8P3T2pXh-9--rBsiHys\\_5GMa6Qp-587ycskQz1k/edit](https://docs.google.com/forms/d/1t7uJ8P3T2pXh-9--rBsiHys_5GMa6Qp-587ycskQz1k/edit).
2. قام العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من العاملين في جامعة القدس بتعبئة الاستبانة كما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغ عددها (90) استبانة صالحة للتحليل.
3. قامت الباحثة بتحليل النتائج، ومناقشتها.

### متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة الوسيطة: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
- المتغير التابع: واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس.

### المعالجة الإحصائية:

- تم تحويل إجابات الباحثين إلى درجات فأعطيت، درجة كبيرة جداً 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً درجة واحدة، وتم تحليل

البيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون (Person Coefficient)، اختبار التباين الأحادي (One way analysis of variance)، واختبار (ت) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية .SPSS

تم استخراج مقياس ليكرت الخماسي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على فقرات الاستبانة، وتم اعتماد المتوسط الحسابي للتعبير عن ذلك، كما في الجدول (4)

الجدول(4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
مرتفعة	3.68 – 5.00

#### نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس؟ للإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لواقع تطبيق القيادة الموزعة

لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	1	0.72	4.13	توظف الفرص المتاحة بأسلوب تشاركي لتحقيق رؤية الكلية
مرتفعة	2	0.78	4.07	يتم تطوير الرؤية والرسالة بشكل تشاركي بما يتلاءم مع أهداف الكلية
مرتفعة	3	0.81	3.87	تساعد العمادة أعضاء الهيئة التدريسية على إدراك الأهداف التي تسعى لتحقيقها بوضوح.
مرتفعة	4	0.93	3.74	تقترح العمادة رؤية الكلية ورسالتها بما يتلاءم مع امكانيات الجامعة وحاجات العاملين وامكاناتهم.
مرتفعة	5	0.86	3.73	يتم حصر التحديات بشكل جماعي لإعداد الخطة المستقبلية.
متوسطة	6	0.96	3.60	توجه طاقات العاملين بأسلوب متناسق باتجاه أهداف محددة
متوسطة	7	0.89	3.47	يشارك العاملون في وضع رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.
متوسطة	8	1.03	3.40	تراعى العمادة الموضوعية والمرونة عند صياغة رؤية الكلية
مرتفعة	2	0.70	3.75	الرؤية والرسالة والأهداف

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	1	0.84	3.80	يتم تشجيع العاملين على الاستفادة من تجارب الكليات الناجحة وخبراتها
مرتفعة	2	0.78	3.73	احترام جميع الآراء أثناء النقاش.
متوسطة	3	1.02	3.67	استثمار جميع مقدرات العاملين لتطوير الأداء
متوسطة	4	1.09	3.54	يتم تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم تجاه المهمات الموكلة إليهم
متوسطة	5	0.62	3.53	تفتح العمادة المجال امام الموظفين الجدد لإظهار مقدراتهم.
متوسطة	5	0.96	3.53	تحرص العمادة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
متوسطة	7	0.88	3.40	يمنح العاملون الحرية لتحمل المسؤولية تجاه قراراتهم
متوسطة	8	1.08	3.33	يشارك العاملون في برامج تدريبية خارج الجامعة.
متوسطة	9	0.86	3.27	تلمي العمادة احتياجات العاملين اللازمة للعمل.
<b>متوسطة</b>	<b>4</b>	<b>0.72</b>	<b>3.53</b>	<b>المسؤولية المشتركة</b>
مرتفعة	1	0.58	4.27	يتم احترام تنوع الثقافات
مرتفعة	2	0.72	3.87	يتم الالتزام بالموضوعية عند توزيع المهمات
مرتفعة	3	0.99	3.80	يتم التشجيع على الابداع وتقديم المبادرات
مرتفعة	3	0.99	3.80	تتم الاستفادة من التجارب السابقة في العمل
مرتفعة	3	0.99	3.80	توجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين لتبادل الخبرات
متوسطة	6	0.95	3.67	يتم اتاحة التعلم المستمر للمفاهيم القيادية
متوسطة	7	1.15	3.60	تتوفر بيئة مناسبة تساعد على تقليل الصراع داخل المنظمة
متوسطة	8	0.96	3.53	المناخ التنظيمي يشجع على العمل التشاركي
متوسطة	9	1.15	3.47	يتم تشجيع العاملين على الأعمال الإدارية
<b>مرتفعة</b>	<b>1</b>	<b>0.81</b>	<b>3.76</b>	<b>ثقافة المنظمة</b>
مرتفعة	1	0.96	3.87	يتم تفويض المهمات للعاملين حسب الخبرة
مرتفعة	2	0.66	3.80	يمنح العاملين الحرية في طريقة انجاز المهمات الموكلة اليهم.
مرتفعة	2	0.84	3.80	يتم تعزيز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين لانجاز العمل بكفاءة.
مرتفعة	4	0.93	3.73	يتم تعزيز العاملين للعمل بروح الفريق
مرتفعة	5	1.08	3.68	يتم العمل في نمط اللامركزية في اتخاذ القرارات
متوسطة	6	1.02	3.67	توزع الأدوار القيادية وفقاً للكفاءة
متوسطة	7	0.80	3.60	يشترك العاملون في بناء الخطط المستقبلية
متوسطة	8	0.96	3.47	تشكل لجان لقيادة الأنشطة في الكلية
متوسطة	9	1.05	3.20	تتعامل العمادة بشفافية مع العاملين.
<b>متوسطة</b>	<b>3</b>	<b>0.79</b>	<b>3.64</b>	<b>الممارسات القيادية</b>
<b>متوسطة</b>		<b>0.71</b>	<b>3.67</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

تشير النتائج في الجدول (5) أن واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياري (0.71).

وقد حصل مجال (ثقافة المنظمة) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.81)، تلاه مجال (الرؤية والرسالة والأهداف) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف

معياري (0.70)، تلاه مجال (الممارسات القيادية) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.79)، وكان أقل مستوى هو مجال (المسؤولية المشتركة) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.72).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ajrafi, 2022) ودراسة (Zidan, 2022) ودراسة (Al-Harbi, 2016) إذ حصلت القيادة الموزعة على درجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Tawil & Al Fayez, 2022) إذ حصلت القيادة الموزعة على درجة منخفضة، بينما أظهرت دراسة (Abahussain, & Al-Subaie, 2020) ودراسة (Carbone et 2017) (al, درجة مرتفعة للقيادة الموزعة.

وقد تفسر هذه النتيجة من خلال أن الرؤية والرسالة والأهداف جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.70)، تتميز بالوضوح ويسعى جميع العاملين في الجامعات إلى تحقيقها كل من موقعه، كما أن ثقافة المنظمة التي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.76)، يسعى جميع العاملين بالتعاون مع القيادات الإدارية والأكاديمية إلى نشرها بشكل واضح، وفي المقابل نجد أن القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تعمل على ممارسات المهمات القيادية من خلال توزيع المهمات على العاملين بناءً على كفاءة كل فرد في الجامعة بحيث تكون المسؤولية مشتركة للجميع.

السؤال الثاني والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات، (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية

السؤال الفرعي الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	54	3.52	0.75	88	2.433-	0.017*
أنثى	36	3.89	0.60			

تشير النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.017) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي لدهن أكبر من الذكور.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Zidan, 2022) بحيث لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

وقد تقسر هذه النتيجة من خلال سعي جميع العاملين إلى تحقيق الأهداف المنوطة بهم على أكمل وجه، وفي المقابل نجد أن الإناث لديهن دقة في تنفيذ المهام بشكل أكثر، فنجد المسؤولية المشتركة لدى الذكور والإناث في سير العمل على أكمل وجه، وفي المقابل نجد أن الإناث لديهن اجتهاد في تقديم العمل ضمن القوانين والأنظمة بشكل حرفي أكثر من الذكور.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	7.436	2	3.718	8.443	0.000
داخل المجموعات	38.313	87	.4400		
المجموع	45.749	89			

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول درجة واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) بين المتغيرات كما في الجدول (8).

الجدول (7): نتائج اختبار (LSD) حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام

الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.39			-0.680556*
5 - 10 سنوات	3.47			-0.600309*
أكثر من 10 سنوات	4.07	*0.680556	*0.600309	

تشير النتائج إلى أن الفروق بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وبين كل من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ajrafi, 2022) التي كانت الفروق فيها لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، واختلفت النتيجة مع دراسة (Zidan, 2022) التي لم يكن هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

تفسر هذه النتيجة من خلال الخبرة التي اكتسبها القادة الإداريون والأكاديميون في تنفيذ المهام القيادية، فوجد أن الخبرة تؤدي دوراً بشكل واضح في توزيع المهام على العاملين حسب الكفاءة، وأن عامل الخبرة له تأثير في تحمل المسؤوليات التي يؤديها كل فرد، والتغلب على العقبات التي يمكن أن تواجه الفرد خلال أداء المهام الإدارية.

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة حول آراء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس حول تطبيق القيادة الموزعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.886	0.122	0.064	2	0.128	بين المجموعات
		.5240	87	45.621	داخل المجموعات
			89	45.749	المجموع

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  حول درجة واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.886) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال تحمل كل فرد في الجامعة المهمات التي المنوطة به في سبيل تحقيق الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه جميع العاملين في الجامعة، كما ان العمل بروح الفريق يسود العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.

**التوصيات:** بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في الجامعات الفلسطينية.
2. تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على مهارات القيادة الموزعة.
3. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة الموزعة في الجامعات المنظمات التعليمية.
4. إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في بيئات عمل أخرى.

#### References:

- Abahussain, Shatha and Al-Subaie, Obaid. (2020). The Degree to Which Department Heads at Imam Abdulrahman bin Faisal University Practice the Dimensions of Distributed Leadership and Its Relationship to Organizational Loyalty Among Faculty Members, **King Faisal University Scientific Journal**, 21 (2), 307-313.
- Ahmed, Mohamed, Othman, Mona, and Fadl, Mahmoud. (2022). Distributed leadership and its relationship to administrative empowerment among school leaders in pre-university education in Fayoum Governorate, **Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences**, 16 (9), 701-766.
- Al-Abadi, Muhammad. (2017). **Distributed leadership among public secondary school principals and its relationship to the availability**

- of learning-oriented organizational dimensions from the perspective of teachers in the capital Amman Governorate**, unpublished master's thesis, Middle East University, Amman.
- Al-Ajrafi, Falah. (2022). The degree of practice of distributed leadership by heads of academic departments from the perspective of faculty members at Shaqra University colleges, **Scientific Journal**, 28 (2), 206-229.
- Al-Harbi, Khalil. (2016). The Reality of Academic Leaders' Practice of Distributed Leadership at Taibah University: A Field Study, **Journal of the Faculty of Education**, Al-Azhar University, 35 (170), 675-708.
- Al-Jabouri, Manaf & Abd Al-Hassan, Rania. (2022). Distributed leadership among school principals from the teachers' perspective, **Al-Baheth Journal**, 41 (3), 486-503.
- Al-Qahtani, Asmaa and Al-Saqr, Abdulaziz. (2023). The Reality of Distributed Leadership Practice in Distance Education in Public Schools in Al-Kharj City, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 7(32), 1-22.
- Al-Rahili, Asmaa. (2022). The Role of Distributed Leadership in Achieving Organizational Excellence among Female Principals of Public Schools in Medina from the Perspective of Female Teachers, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 6(14), 79-105.
- Al-Tawil, Iman & Al-Fayez, Fayez. (2022). Developing the performance of administrative leaders in Saudi universities in light of the distributed leadership approach, **Scientific Journal**, 38 (2), 89-135.
- Beckman, E. (2017). Leadership through fellowship: distributed leadership in a professional recognition scheme for university educators. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 39 (2), 155-168.
- Carbone, A.; Evans, J.; Ross, B.; Drew, S.; Phelan, L.; Lindsay, K.; Cottman, C.; Stoney, S.; Ye, J. (2017). Assessing distributed leadership for learning and teaching quality: a multi-institutional study. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 39 (2), 183-196.
- Elmore, R. (2000): Building a new structure for school leadership. American, **Harvard Educational Review**, 23(1), 6-13.
- Gronn, P. (2002): **Distributed leadership**. In **K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.)**, Second international handbook of educational

- leadership and administration, London: Kluwer Academic Publishers.
- Ibara, E. (2019). Principals' application of distributed leadership model. **Journal of Education and Society** 9(1), 66-74
- Jones, S., and Harvey, M., and Lefoe, G., and Ryland, K. (2014): Synthesizing theory and practice: Distributed leadership in higher education. **Educational Management Administration & Leadership**, 42(5): 603–619
- Khalyfa, Randa. (2013). **The degree of practice of distributed leadership by UNRWA school principals in the Gaza Strip and its activation mechanisms**, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Moyo, A. (2010). The perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers about the effects of distributed leadership on teaching and learning: A study in selected schools in the west midlands of England. **DAI-C** 72 (25).
- Salman, George. (2021). **The Extent to Which School Principals Practice Distributed Leadership in Bethlehem Governorate from the Perspectives of Teachers and Principals**, Unpublished Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Spillane, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective, **Educational Researcher**, 30(3), 23-28.
- Zidan, Safaa. (2022). **The Degree of Distributed Leadership Practice among Department Heads in Jordanian Private Universities from the Perspective of Faculty Members**, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman.