



واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية
العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. فاطمة عبد الله البشر
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. فاطمة عبد الله البشر

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة رؤساء الأقسام لها، كما هدفت إلى تحديد متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال توزيع استبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (١١٣) عضواً بالأقسام التربوية، وهم يمثلون مجتمع الدراسة، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

١. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة كانت بدرجة موافقة (كبيرة).
٢. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجود معوقات تعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بدرجة موافقة (متوسطة).
٣. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على درجة أهمية متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية (بشدة).
٤. وجود فروق دالة إحصائية بين استجابة أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمحور واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة ومعوقاته يعود وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.



المقدمة:

يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق مقاصدها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وماله من تأثير في جوانب العملية الإدارية، وقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين انطلاقاً من أهميتها وما تتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة، لذا بدأ الاهتمام بدراسة علم القيادة في بداية القرن العشرين.

ويؤكد الاتجاه المعاصر للقيادة على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد، لما له من تأثير كبير في العملية القيادية، ويعرف هذا المفهوم بأنه: " تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها " (العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ص ٢٣). لذلك نجد أن كثيراً من النظريات المتعلقة بالقيادة التربوية تؤكد على أهمية تفعيل الديمقراطية في قيادة المؤسسات التربوية، وذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة في القيادة لتشمل عدداً أكبر من العاملين في هذه المؤسسات، لذلك ظهرت العديد من عمليات الإصلاح الإداري، التي تنطلق من فكرة توزيع القيادة، ويؤكد James etal، (٨٠، ٢٠٠٧) على أن فكرة القيادة الموزعة لا تعني فقط أن من يشغل مناصب قيادية عليها هو الذي يقود، ولكن تعني أن القيادة يمكن أن يمارسها أي شخص في أي موقع بالمؤسسة التعليمية (الزكي وحمام، ٢٠١١م، p٤٥٥). ولذلك يمكن النظر إليها على أنها سمات شخصية أو أسلوب أو ممارسات يقوم بها الأشخاص في مستويات مختلفة داخل المؤسسة، ومن هنا فإن مفهوم القيادة الموزعة يعد على النقيض تماماً مقارنة مع أساليب القيادة الأخرى التي تتبع التنظيم الهرمي للسلطة والقيادة، حيث تسير القيادة من أعلى إلى أسفل كما تؤكد (harrs، ٢٠٠٣، ٣١٧) أن القيادة الموزعة تتطلب الحد من المركزية للقائد؛ وذلك لترك الفرصة للآخرين للممارسات القيادة داخل المؤسسة التعليمية .

ونظراً لما للأقسام العلمية من دور مهم في الجامعات ، وانطلاقاً من وظيفتها العلمية والإدارية التي تتوقف على كفاءتها ، كفاءة الجامعة ، فإن رئاسة الأقسام العلمية تُعد اليد العليا في العمل على تحقيق أهداف تلك الأقسام وفق الطرق المثلى. لذلك فإن العمل في البيئة الجامعية، وخاصة في الأقسام العلمية يوضح حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهني في إدارة شؤون القسم العلمي وهذا ما أكدته نتائج دراسة (العودة، ١٤٢٨). كما أن رئيس القسم بحاجة لإيجاد فرص التميز والإبداع لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير المناخ الملائم للعمل التشاركي. ولذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة لرؤساء الأقسام العلمية في العمل، ولعل من أهمها مدخل القيادة الموزعة، الذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والدعم بين مختلف أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم (الشثري، ٢٠١٠، ص١٦).

وتعتمد القيادة الموزعة في إدارة الأقسام العلمية على مشاركة رئيس القسم العلمي في الأدوار القيادية مع جميع أعضاء هيئة التدريس؛ حيث الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية الأفقية ، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساواة الدائمة (الشهراني ، ٢٠١٠ ، ص ٦).

مشكلة الدراسة :

لقد أصبح التجديد والتطوير في قيادة الأقسام العلمية مطلباً أساسياً لرؤساء الأقسام وخبراء الإدارة ؛ حيث إن الإدارة التقليدية بأساليبها وأنماط سلوكها لم تعد تصلح لمسايرة متطلبات إدارة القسم العلمي .

ويعد أسلوب القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام العلمية أسلوباً إدارياً يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام وتطويره، وذلك لأنه يساعد على التغلب على العديد من المشكلات التي تواجه الأقسام العلمية في إدارتها؛ حيث أكدت دراسة المطيري (١٤٣٥هـ) والعودة (١٤٢٨هـ) وقناديلي (١٤١٥هـ) على غموض دور رؤساء الأقسام

العلمية وحاجتهم إلى التطوير في البعد الإداري والتعليمي، كما أكدت نتائج دراسة (رريب، ٢٠١٣) أن مستوى المشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بشكل عام متدنٍ وبنسبة ٨٠%، كما أكدت نتائج دراسة (هدى وأميمة، ٢٠١٢) على أن رؤساء الأقسام يحتاجون إلى برامج تدريبية في فض المنازعات بين أعضاء القسم، التي كان سببها المركزية في القيادة. كما أكدت نتائج دراسة كل من (N.Hancock, ٢٠٠١, Hellawell) على أهمية إشراك رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعية.

ولعل خبرة الباحثة السابقة كوكيلة لقسم علمي أثبتت أن نمط القيادة التي يتبادلها رئيس القسم في معاملته مع أعضاء الهيئة التدريسية يؤثر إلى حد كبير في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، لذا فإن نمط القيادة المركزية يمثل عائقاً كبيراً في إدارة القسم العلمي، وعليه فإنه كان لابد من اتجاه صناع القرار والسياسة التعليمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نحو اللامركزية في القرار، وتشجيع القيادات والإداريين وأعضاء هيئة التدريس على توزيع قيادة العمل الجامعي بين الأفراد، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (القرشي) التي أكدت على أن نجاح الإدارة الحديثة في أي منظمة تقاس بالدرجة الأولى من خلال اهتمام القيادة الإدارية والعاملين فيها، وأسلوب نمط القيادة المتبع في إدارتهم وتوجيههم (٢٠١٣م، ص ٥).

لذا فإن الواقع الحالي أصبح ملحا للتحويل الجذري من أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط جديدة تقوم على مبدأ توزيع القيادة والمشاركة والمرونة والتعاون في العمل، ولهذا فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن السؤال التالي:

ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

أسئلة الدراسة :

س١ : ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٢ : ما المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية في ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٣ : ما متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٤ : هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (القسم العلمي-الجنس- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة :

١. التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

٢. تحديد معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

٣. تحديد متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات :

. على حد علم الباحثة فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القلائل التي تناولت مفهوم القيادة الموزعة في التعليم العالي؛ لذا من المتوقع أن هذه الدراسة ستضيف مزيداً من المعرفة في هذا المجال.

. يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية – إن شاء الله – المسؤولين بالتعليم العالي في تطوير القيادات التربوية.
. يمكن أن تدعم نتائج الدراسة الحالية تعديل بعض الممارسات السلبية من بعض رؤساء الأقسام التربوية الناتجة من المركزية في القرار، والتي تحد من فرض التجديد والابتكار عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

اقتصر موضوع الدراسة الحالية على (معرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية على الأقسام التربوية (أصول تربوية ، إدارة وتخطيط تربوي ، تربية خاصة ، مناهج وطرق تدريس) بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٤ هـ - ١٤٣٥ هـ

مصطلحات الدراسة:

١. القيادة الموزعة (Distributed Leadership) :

يعرف (yuki) القيادة الموزعة بأنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال ؛ حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل في المنظمة (٢٠٠٢ ، p١٠٥). وتعتبر القيادة الموزعة تغييراً في طريقة التفكير التنظيمية ؛ حيث تعيد صياغة القيادة والمسؤولية لكل فرد في المنظمة (Eimore, ٢٠٠٢, p.١٠).

وتعرف القيادة الموزعة إجرائياً؛ بأنها منح رئيس القسم التربوي عدداً من الأدوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للمشاركة في صنع القرار واتخاذها، والمشاركة في رسم الخطط المستقبلية لتحسين القسم العلمي وتطويره.

٢. رؤساء الأقسام التربوية:

التعريف الإجرائي: يعرف رئيس القسم بأنه هو أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي، يتم تعيينه للقيام بالمهام الإدارية التنظيمية والتعليمية الخاصة بالقسم لمدة سنتين قابلة للتجديد، والأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية تمثل (الإدارة والتخطيط التربوي التربية الخاصة، أصول التربية، المناهج وطرق التدريس).

ثانياً: الإطار النظري

أولاً: القيادة الموزعة:

• مفهوم القيادة الموزعة.

تعرف القيادة الموزعة بأنها "الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع، وعدم استبعاد الأفراد عن العمل في الأدوار القيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار، ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المؤسسة التعليمية" (Bannet, n.etal, ٢٠٠٣, p.٧).

وتركز القيادة الموزعة على تمكين العاملين في المنظمة بصفة عامة لأخذ زمام المبادرة في تطوير السياسات والممارسات في هذه المنظمة من خلال خلق ثقافة القيم والأفكار التي يتحلّى بهم العاملون، والتي تحدد لهم الإطار الذي يمكن خلاله المناقشة والتغيير (Wallach, ٢٠١٠, p.١٥٠).

ولا تعتبر القيادة موزعة بمجرد منحها للآخرين، ولكن يجب أن تكون موزعة بشكل هادف لتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين، والموارد، والهيكل التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة (Spillane, ٢٠٠٦).

كما عرفت القيادة الموزعة بأنها شكل للقيادة الجماعية التي تعتمد على أنشطة وجهود العديد من الأفراد في المؤسسة التعليمية والذين يعملون على حشد وتوجيه الأفراد في عمليات قيادة المؤسسة (Harris, 2004, p.11).

فالقيادة الموزعة تُعد صيغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة Distributing Power في المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل توسيع مدى مستوى النفوذ والسلطة والتأثير إلى جماعات وأفراد ليوظفوا قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات (Arrowsmith, 2007, P.22) ونلخص من التعاريف السابقة مفهوماً شاملاً للقيادة الموزعة؛ حيث تُعد بأنها: مجموعة من الأعمال القيادية التي تتيح الفرصة أمام جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة للمشاركة في صنع القرار واتخاذها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توزيع الأعمال القيادية بينهم.

• خصائص القيادة الموزعة.

1. يحدد (Woods, P.A., 2004, et al.) ثلاث سمات وخصائص للقيادة الموزعة:
 1. تملكها الجماعة Group وليس الفرد Individual، وأنها نتاج العمل الجماعي Concrete Action.
 2. الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن يمكن أن ينضم إلى الفريق القيادي للمؤسسة.
 2. هناك تنوع في الخبرات داخل مجموعة القادة الذين يمارسون القيادة الموزعة.بينما أوردت جامعة ويست تشيستر (West chester University, 2007) مجموعة أخرى من خصائص القيادة الموزعة، التي قد تبرر الأخذ بها كإستراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسات التعليمية، وهي:
- القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات والتغيير، وهي لا تشجع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها، وإنما تتطلب ذلك بشدة؛

- فمن الممكن أن تثمر الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية؛ حيث يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع .
- القيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة، أو الذين يفضلون العمل وحدهم.
- القيادة الموزعة تهتم بالتعاون والثقة ، وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام ؛ فالجميع يتشاركون الرسالة والأهداف نفسها، حتى وإن اختلفت طريقة إسهام كل فرد فيها.

• مبادئ القيادة الموزعة:

ويلخص والاس عددا من المبادئ للقيادة الموزعة (Wallach, ٢٠١٠: ١٥٣، ١٥٤) على النحو التالي:

- ١- من حق أعضاء هيئة التدريس المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة؛ التي لها تأثير على عملهم ، وأن يتم تمكينهم من التعاون على خلق مؤسسة متميزة.
- ٢- من حق أعضاء هيئة التدريس أن يتمتعوا بشعور الزمالة الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كثب مع زملائهم في العمل.
- ٣- أن أعضاء هيئة التدريس لهم الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية ؛ فالمشاركة في القيادة تمنح أعضاء هيئة التدريس فرصة قوية للتعلم العرضي في مكان العمل، وذلك من خلال قيامهم بالعمل معاً.
٤. أن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المؤسسي سوف تكون أكثر فعالية من قيام الرئيس بالعمل منفرداً ؛ فمن خلال توزيع المهام القيادية على العاملين يكون لكل عضو نصيب في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء

الآخرين ، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل يؤدي إلى إنجاز كثير من الأعمال.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أهم المبادئ التي يقوم عليها مدخل القيادة الموزعة في رئاسة الأقسام العلمية:

- في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار، بل يكون كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار.
- في ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة وتأثير وأهمية في إنجاز العمل.
- في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة .
- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.
- القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية، فهي تبحث أفضل الوسائل للتعامل مع الأفراد ، وتختبر صحتها من خلال مراعاة المخاطر المحتملة وحسابها.
- القيادة الموزعة لا تقوم على التعويض ، وإنما تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل.

الفرق بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية:

نجد كثيراً من الباحثين يخلطون ما بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية، لذا كان لابد أن نفرق بين هذين النمطين من خلال الجدول التالي (الحربي، ٢٠٠٨م، ١٣٤):

جدول رقم (١) يوضح الفرق والتشابه بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية

العنصر	القيادة الموزعة	القيادة التشاركية
معنى الكلمة	التوزيع: التفريق	شرك: شرك بينهم: جعلهم شركاء
السلطة	لا تركز على شخص واحد	بيد القائد
تحفيز الموظفين	لا يحتاج	يحتاج
ممارستها	تشجيع الحاجات الإنسانية	تشجيع الحاجات الإنسانية
التخطيط	صياغة الأهداف والخطط وأساليب العمل بشكل جماعي	صياغة الأهداف والخطط وأساليب العمل بشكل جماعي
التنظيم	رسمي وغير رسمي	رسمي
الرقابة	ذاتية	ذاتية وعليا
تقسيم المهام والأعمال	على أساس الخبرة والاختصاص	فريق عمل

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- إن القيادة الموزعة تشتمل على قادة يوجدون بيئة صالحة ليعملوا بشكل جماعي، وترتكز القيادة الموزعة على خبرات الآخرين في إتمام مهام المؤسسة، بحيث يتم تقييم العمل على أساس الخبرة والاختصاص.

٢- القيادة التشاركية تركز بيد قائد واحد والسماح لاتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين هما: تبادل الآراء، وتسهيل العمل من قبل القائد بتشكيل فرق عمل؛ حيث تتوفر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام.

٢- يظهر في القيادة الموزعة أن كل فرد في المؤسسة يعتبر خبيراً في مجاله، وقائداً في موقعه، وفيها يحاسب كل فرد عن ممارسته القيادية، وتنظم قوانين وقرارات معلنة في ظل أسلوب القيادة الموزعة.

٤- القيادة التشاركية تضع مسؤوليات يتم تشارك إدارتها مع الآخرين من داخل المؤسسة أو خارجها.

ثانياً: الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية:

نشأة الأقسام التربوية:

بدأت نواة قسم التربية مع إنشاء كلية الشريعة في الرياض عام ١٣٧٢هـ، وبعد إنشاء كلية اللغة العربية في الرياض، تم إنشاء قسم المواد السلوكية في كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية في عام ١٣٩٠هـ، وكان يشمل التخصصات الثلاثة: علم الاجتماع، والتربية، وعلم النفس، وفي العام ١٣٩٦هـ، عند إنشاء كلية العلوم الاجتماعية، تغير اسم القسم إلى قسم الاجتماع وعلم النفس، وفي العام ١٣٩٨هـ استقل علم الاجتماع بمفرده، وعلم النفس مع التربية باسم قسم التربية وعلم النفس، وفي عام ١٤٠٦هـ تم إنشاء قسم التربية بشكل مستقل عن علم النفس، واستمرت الأقسام الثلاثة تحت مسمى قسم التربية حتى عام ١٤٢٢هـ.

www.imammu.edu.sa

وتتمثل أهم المهام الأكاديمية لأقسام (أصول التربية، والإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج وطرق التدريس) فيما يلي:

١. تدريس مقررات الإعداد التربوي لطلاب الجامعة وطالباتها، والإشراف على طلاب المستوى الثامن في التربية العملية.

٢. تنفيذ برنامج للدبلوم العام في التربية مدته فصلان دراسيان، وذلك بالتعاون مع المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر، ويهدف هذا البرنامج إلى إعداد خريجي الأقسام غير التربوية بالجامعات السعودية للالتحاق بمهنة التدريس.

٢. تنفيذ العديد من برامج الدراسات العليا، التي تخرِّج منها عدد كبير من الدارسين والدارسات.

٤. تنفيذ العديد من الدورات القصيرة، التي تستمر في الغالب بين أربعة إلى ستة أسابيع، بالتعاون مع مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعة.

٥. اشتراك أعضاء هيئة التدريس مع القطاعات الحكومية التربوية لتنفيذ بعض البرامج والخطط التربوية والاستشارات. www.imammu.edu.sa

قسم التربية الخاصة:

صدرت موافقة المقام السامي في عام ١٤٣٢هـ على تأسيس قسم التربية الخاصة، وتتمثل رؤية القسم في أن يحتل مكانة متميزة بين أقسام التربية الخاصة في المملكة، ويتبوأ مركزاً متقدماً بين أقسام التربية الخاصة عالمياً، ويحقق هذه الرؤية من خلال رسالته التي تتمحور حول أن يحقق قسم التربية الخاصة الريادة والتميز في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة للعمل مع ذوي الحاجات الخاصة، وإجراء الدراسات والبحوث في ميدان التربية الخاصة وخدمة المجتمع. www.imammu.edu.sa

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة قناديلي (١٤١٥هـ): هدفت إلى التعرف على دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعومات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود غموض بدور رئيس القسم، وأوصت الدراسة بتطبيق برنامج تدريبي تطويري لرؤساء الأقسام في بُعديها الإداري والتعليمي.

وقدم آل زاهر (٢٠٠٥م) في دراسته رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي باستخدام المنهج الوثائقي، وقد أشارت نتائج الدراسة أن للقيادة الإبداعية إيجابيات ظاهرة وكافية لتحقيق العديد من الفوائد لمؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بتبني تقنيات الإدارة الحديثة.

كما تناولت دراسة العودة (٥١٤٢٨) التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة، احتياج رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلائهم للتطوير المهني في إدارة شؤون القسم وإدارة العملية التعليمية والبرامج الأكاديمية بدرجة كبيرة.

دراسة هيرز (Harris, ٢٠٠٧, etal): بحثت عن العلاقة بين القيادة التوزيعية والتغيير التنظيمي، واعتمدت على الأدبيات عن القيادة الموزعة لتحديد ما إذا كانت نماذج القيادة التوزيعية تؤثر على التطوير والتغيير في المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن أنماط الممارسة القيادية في المدرسة تؤثر على الأداء التنظيمي، كذلك كشفت النتائج أن آثار القيادة التوزيعية ونتائجها على المخرجات التنظيمية تعتمد على نمط توزيع القيادة، ولا بد أن يتوفر فيها شرطان أساسيان: أولاً، على القيادة أن تكون موزعة على أولئك الذين يستطيعون تطوير المعرفة المطلوبة لإنجاز المهام القيادية المتوقعة منهم. ثانياً: على القيادة التوزيعية الفعالة أن تنسق بأسلوب مدبر.

- لا ينتج عن توزيع القيادة تطوير تنظيمي بشكل أوتوماتيكي، بل يتوقف ذلك على نجاح الأسلوب الذي وزعت به القيادة، كيف وزعت؟ ولأية غاية؟.

أما دراسة ستريك (streck, ٢٠٠٩): فقد هدفت إلى تعميق فهم الممارسات القيادية التي تعزز تقاسم صنع القرار في المناطق التعليمية، وقد قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة للدراسة باستطلاع وجهات نظر (١٨) مشاركاً من مديرين ومعلمين وأولياء الأمور حول مسألة تقاسم صنع القرار، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن المشاركين أعطوا أهمية كبيرة للثقة والممارسات الاتصالية في دورها لتشكيل قادتهم والرغبة الكبيرة في الاستقلالية عن الإدارة المركزية في عملية صنع القرار.

• تشير النتائج إلى أن قادة المنطقة التعليمية المشاركين من المستوى القيادي بحاجة إلى إعادة النظر ومراجعة خطة المنطقة التعليمية حول تقاسم صنع القرارات.

كما أن دراسة الشهراني، ندى (١٤٣١هـ) : بحثت في مفهوم القيادة الموزعة وأشكالها وأنماطها وأهمية استخدامها في المدرسة وكيفية الاستفادة منها بالمدارس الثانوية العامة الحكومية للبنات، وقدمت تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة من مديرات ووكيلات ومعلمات المرحلة الثانوية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج:

• أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة (متوسطة).

• كانت معوقات القيادة الموزعة موجودة بدرجة (كبيرة) في المدارس الثانوية، وكان أهمها يرجع إلى (زيادة الأعباء / قلة الحوافز / ضعف الثقة).

• اتفق معظم أفراد العينة على أهمية وجود متطلبات القيادة الموزعة في المدرسة (بدرجة كبيرة)، وكان أهم المتطلبات (الدعم والمساندة للمعلمة فيما تطرح من أفكار ومبادرات تطويرية، التدريب على القيادة، المشاركة في المؤتمرات داخل وخارج المدرسة).

وأما دراسة الشثري، عبد العزيز (٢٠١٠م) : فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية (بنين)، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة الموزعة ووصف متطلبات ممارسة القيادة الموزعة وتحليلها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية الحكومية وجميع مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض للمراحل التعليمية الثلاث، وتتلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

- ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة.
- تدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة.
- نشر الثقافة التي تؤيد تطبيق مدخل القيادة الموزعة بين المعلمين والمديرين بالمدارس.

- تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي بحيث تضمن للمعلمين ممارسة بعض المشروعات والأفكار الجديدة بالمدرسة.

وأجرى كل من الزكي وحماد (٢٠١١م): دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع

الممارسات القيادية في المدارس المصرية، ومن ثم توضيح مفهوم القيادة الموزعة، والمبادئ التي تقوم عليها، ومبررات الأخذ بها، وكذلك دور المعلم في القيادة الموزعة، وأهم التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيقها، كما تستهدف الدراسة تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط للقيادة المدرسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بتحليل الأبحاث النظرية والدراسات الميدانية التي أجريت حول القيادة الموزعة، بالإضافة إلى رصد واقع الممارسات القيادية كما تصفها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

وكشفت نتائج الدراسة أهمية بناء ثقافة مدرسية تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين الطاقم الإداري والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأكدت أيضاً على أهمية الدعم الخارجي للمدرسة، الذي يتمثل في الدور الحيوي الذي تقوم به السلطات الإدارية العليا لتيسير حدوث التحول في هياكل السلطة، لتصبح أقل مركزية، وأكثر دعماً للممارسات القيادية داخل المدرسة.

كما أجرى (Williams, ٢٠١١): دراسة هدفت إلى التعرف على قدرة مشاركة جميع

المعلمين في اتخاذ القرارات، والأسس النظرية لمفهوم القيادة الموزعة، وتفترض الدراسة استخدام التعاون كوسيلة للإسهام في توزيع القيادة، واستخدم الباحث الأسلوب النظري للتعرف على مفهوم القيادة الموزعة ومدى تطبيقها أو عدم تطبيقها

في مدارس جنوب أفريقيا، وقام الباحث بتحليل عدة مفاهيم للقيادة الموزعة، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن القيادة الموزعة شكل من أشكال القيادة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار بجدية كوسيلة من وسائل التصدي لأزمة القيادة في جنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى العوامل التي تُعيق استخدام القيادة الموزعة في مدارس جنوب أفريقيا.
- يمكن تعزيز الجودة لدرجة عالية من التعاون إذا كان هناك مناخ عام من الانفتاح والثقة بين المعلمين والمديرين، وأن التعاون الفعال يتطلب اتصالات متكررة ومفتوحة ما يكفي من الوقت والموارد الأخرى.

وحددت دراسة المطيري (٢٠١٤م) واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات الفنية والإدارية جاءت بدرجة عالية كما أوصت الدراسة بوضع معايير واضحة لتقييم أداء الأقسام العلمية للتعرف على أوجه القصور ومعالجتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعض تلك الدراسات سعت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموزعة ومتغيرات أخرى، مثل التطوير والتغيير كما في دراسة (Harris.eta.٢٠٠٧)، بحيث جاءت دراسة (الشهراني، ١٤٣١هـ ودراسة الشثري، ٢٠١٠م والزكي وحمام، ٢٠١١م) لتعرف مفهوم القيادة الموزعة وواقع تطبيقها وتحديد متطلبات تطبيقها، في حين أن دراسة (Wallaem,٢٠١٠ ودراسة Streck,٢٠٠٩) اكتفت بالتعرف على أثر القيادة الموزعة على صنع القرار وأثرها. كما أن دراسة فناديلي (١٤١٥هـ) وآل زاهر (٢٠٠٥م) ودراسة العودة (١٤٢٨هـ) ودراسة المطيري (٢٠١٤م) تناولت مهارات

وممارسات العمل الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في حين أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في تناولها لواقع القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام العلمية. واتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة في حين أن دراسة آل زاهر (٢٠٠٥) استخدمت المنهج الوثائقي، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها أو درجة وجودها (العساف، ٢٧، ٥١٤، ص ١٤٢)؛ بغرض التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية والبالغ عددهم (١١٣) عضواً، ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة، فقد تم إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢)

الأعضاء	العضوات	مجتمع الدراسة
٢٤	٧	الإدارة والتخطيط التربوي
١٨	٥	أصول التربية
٦	٣	التربية الخاصة
٣٤	١٦	مناهج وطرق التدريس

أخذت الباحثة من واقع البيانات التي حصلت عليها من:

المصدر: شؤون الأعضاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للقسم، الجنس، الدرجة العلمية،

سنوات الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
القسم	قسم أصول التربية	١٧	٣٠,٩
	قسم التربية الخاصة	٨	١٤,٥
	قسم الإدارة والتخطيط التربوي	١٤	٢٥,٥
	قسم المناهج وطرق التدريس	١٦	٢٩,١
	المجموع	٥٥	%١٠٠
	ذكر	٤٥	٨١,٨
	أنثى	١٠	١٨,٢
	المجموع	٥٥	%١٠٠
	أستاذ مساعد	٣٦	٦٥,٥
	أستاذ مشارك	١٥	٢٧,٣
	أستاذ	٤	٧,٣
	المجموع	٥٥	%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢١,٨
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	٢٠	٣٦,٤
	عشر سنوات فأكثر	٢٣	٤١,٨
	المجموع	٥٥	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن (١٧) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٠,٩% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة بقسم أصول التربية، وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، في حين (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٩,١% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة بقسم المناهج وطرق التدريس، مقابل (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ٢٥,٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كما أن (٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٤,٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة بقسم التربية الخاصة.
- أن (٤٥) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٨١,٨% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة ذكور، وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، في حين (١٠) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٢% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة إناث.

- أن (٣٦) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٥,٦% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، في حين (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٧,٣% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، مقابل (٤) منهم يمثلون ما نسبته ٧,٣% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ.

- أن (٢٣) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,٨% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم العلمية عشر سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، في حين (٢٠) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦,٤% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم العلمية من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات، مقابل (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢١,٨% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم العلمية أقل من ٥ سنوات.

- صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للأداة :

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات السعودية والعربية، وبلغ عددهم (١٢) محكماً، استجاب منهم (٩) محكمين، وذلك حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات الاستبانة وعباراتها لأفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وأي تعديل أو حذف أو إضافة يرون مناسبتها، وقد تم الأخذ بنسبة ٧٠% من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وتم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفاً أو إضافة وتعديلاً أو إعادة صياغة.

- الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات أفراد مجتمع الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي

للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**،٠٨١٤	١٠	**،٠٦٧١	١
**،٠٨٢٠	١١	**،٠٧٨٠	٢
**،٠٨٧١	١٢	**،٠٧٢١	٣
**،٠٨٠٧	١٣	**،٠٦١٣	٤
**،٠٨٢٠	١٤	**،٠٧٨٦	٥
**،٠٩٣١	١٥	**،٠٨٣٥	٦
**،٠٨٩٥	١٦	**،٠٨٩٣	٧
**،٠٨٦٩	١٧	**،٠٨٥٥	٨
-	-	**،٠٨٣٠	٩

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**،٠٦٢٤	١١	**،٠٣٣٨	١
**،٠٨٤٩	١٢	**،٠٥٤٣	٢
**،٠٧٤٣	١٣	**،٠٦٦٧	٣
**،٠٨٤٥	١٤	**،٠٨٢٩	٤
**،٠٨٧٦	١٥	**،٠٧٥٠	٥
**،٠٨٠٨	١٦	**،٠٨١٢	٦
**،٠٨٤٩	١٧	**،٠٦٨٩	٧
**،٠٧٧٤	١٨	**،٠٧٤٢	٨
**،٠٨٠٧	١٩	**،٠٩٠٦	٩
-	-	**،٠٨٧٢	١٠

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٥٨٥	١١	**٠,٥٦٨	١
**٠,٥٧٨	١٢	**٠,٥١٢	٢
**٠,٤٣٧	١٣	**٠,٤٢٨	٣
**٠,٧٣٧	١٤	**٠,٤٠٠	٤
**٠,٧٦١	١٥	**٠,٥٨٨	٥
**٠,٦٩٧	١٦	**٠,٤٢٧	٦
**٠,٥٥٩	١٧	**٠,٥٧١	٧
**٠,٦٩١	١٨	**٠,٤٧٧	٨
**٠,٦٧١	١٩	**٠,٦٥١	٩
**٠,٥٦٣	٢٠	**٠,٧٨٧	١٠

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول (٤ - ٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٧)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٦٧٤	١٧	واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة
٠,٩٥٨٦	١٩	معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة
٠,٨٧٥٤	٢٠	متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة
٠,٨٦٨٨	٥٦	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عالٍ، حيث بلغ (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS). ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، فيصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل (منعدمة-منخفضة جداً-لا أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل (ضعيفة-منخفضة-لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل (متوسطة-غير متأكد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل (كبيرة-عالية-أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل (كبيرة جداً-عالية جداً-أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة أو انخفاضها على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.
٥. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)؛ للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
٦. تم استخدام (تحليل التباين الأحادي)؛ للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٧. تم استخدام اختبار شيفيه؛ للتحقق من صالح الفروق التي بينها اختبار تحليل

التباين الأحادي.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها :

السؤال الاول : " ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية

العلوم الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ؟

للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية

للقيادة الموزعة؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور واقع

ممارسة رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة رؤساء الأقسام

التربوية للقيادة الموزعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الممارسة

م	العبرة	التكرار	درجة الممارسة					النسبة %	الرتبة
			منعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
٣	يشجع رئيس القسم عضو هيئة التدريس على طرح أفكار جديدة والنقاش الحر	ك	-	-	٥	١٧	٣٣	ك	١
		%	-	-	٩,١	٣٠,٩	٦٠,٠	%	
١١	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس تقديم مقترحات لحل	ك	-	٣	٤	١٥	٣٣	ك	٢
		%	-	٥,٥	٧,٣	٢٧,٣	٦٠,٠	%	

واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم

الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. فاطمة عبد الله البشر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار	العبارة	م
			متعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
								النسبة %		
								المشكلات المطروحة		
٣	٠.٩٥٢	٤.٣٨	١	٢	٦	١٢	٣٤	ك	بيث رئيس القسم الشعور بالثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس وفقاً لما يمتلكونه من قدرات	٧
			١.٨	٣.٦	١٠.٩	٢١.٨	٦١.٨	%		
٤	٠.٧٠٧	٤.٣٨	-	-	٧	٢٠	٢٨	ك	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للعمل ضمن فرق عمل	٨
			-	-	١٢.٧	٣٦.٤	٥٠.٩	%		
٥	٠.٨٧٩	٤.٣١	-	٣	٦	١٧	٢٩	ك	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم شركاء في قيادة العمل	١٢
			-	٥.٥	١٠.٩	٣٠.٩	٥٢.٧	%		
٦	٠.٨٣٦	٤.٣١	-	-	١٣	١٢	٣٠	ك	يدعم رئيس القسم كل أعضاء هيئة التدريس لأداء أدوارهم القيادية بالقسم	٥
			-	-	٢٣.٦	٢١.٨	٥٤.٥	%		
٧	٠.٧٩٩	٤.٢٥	-	١	٩	٢٠	٢٥	ك	يمنح رئيس القسم أدواراً قيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجوانب التطويرية	٦
			-	١.٨	١٦.٤	٣٦.٤	٤٥.٥	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار	العبارة	م
			متعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %		
٨	٠.٨٥٤	٤.٢٢	-	٢	٩	١٩	٢٥	ك	يمكن رئيس القسم عضوية التدريس من المشاركة في اتخاذ القرار	١
			-	٣.٦	١٦.٤	٣٤.٥	٤٥.٥	%		
٩	٠.٩٢٥	٤.١٨	١	-	١٣	١٥	٢٦	ك	يوزع رئيس القسم بعض المهام الإدارية والفنية على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختصاصاتهم	١٦
			١.٨	-	٢٣.٦	٢٧.٣	٤٧.٣	%		
١٠	٠.٩٨٩	٤.١٥	١	٣	٨	١٨	٢٥	ك	يتخذ رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالنواحي التعليمية	١٥
			١.٨	٥.٥	١٤.٥	٣٢.٧	٤٥.٥	%		
١١	٠.٨٤٠	٤.١٣	-	٢	١٠	٢٢	٢٦	ك	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس وضع خطط مستقبلية لتحسين أداء القسم	٤
			-	٣.٦	١٨.٢	٤٠.٠	٣٨.٢	%		
١٢	٠.٩٤٤	٤.١٣	١	٢	٩	٢٠	٢٣	ك	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المبادرة بالمشاركة في المهام التي تتسم بالتعقيد	١٧
			١.٨	٣.٦	١٦.٤	٣٦.٤	٤١.٨	%		

م	العبارة	التكرار	درجة الممارسة					النسبة %	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			متقدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
٩	يعمل رئيس القسم على إيجاد قنوات اتصال مقامة بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات	ك	-	٤	١١	١٦	٢٤	ك	١٣	٠.٩٦٧	٤.٠٩
		%	-	٧.٣	٢٠.٠	٢٩.١	٤٣.٦	%			
٢	يسمح رئيس القسم لعضو هيئة التدريس المشاركة في تنظيم العمل داخل القسم	ك	١	١	١٣	٢٣	١٧	ك	١٤	٠.٨٩٢	٣.٩٨
		%	١.٨	١.٨	٢٣.٦	٤١.٨	٣٠.٩	%			
١٤	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس وضع خطط مستقبلية لتحسين أداء القسم	ك	١	٥	٧	٢٤	١٨	ك	١٥	٠.٩٩٩	٣.٩٦
		%	١.٨	٩.١	١٢.٧	٤٣.٦	٣٢.٧	%			
١٠	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجات القسم	ك	١	٥	١٠	١٩	٢٠	ك	١٦	١.٠٤٤	٣.٩٥
		%	١.٨	٩.١	١٨.٢	٣٤.٥	٣٦.٤	%			
١٣	يفوض رئيس القسم بعض سلطاته الإدارية لأعضاء هيئة التدريس	ك	-	٥	١٦	٢٠	١٤	ك	١٧	٠.٩٣٧	٣.٧٨
		%	-	٩.١	٢٩.١	٣٦.٤	٢٥.٥	%			
		المتوسط العام							٠.٧٢٤	٤.١٨	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح:

١- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٤,١٨ من ٥). وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس؛ التي تشير إلى خيار الممارسة بدرجة "كبيرة" بالنسبة لأداة الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في رئاسة القسم العلمي؛ الذي يتطلب ممارسات قيادية توزع العمل على لجان، كل لجنة تصدر القرارات وفقاً لطبيعة مهمة عمل اللجنة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاريس (٢٠٠٢، Harris)؛ التي أظهرت أن الممارسات القيادية في الإدارة هي طبيعة موزعة.

٢- أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٧٨ إلى ٤,٥١)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي؛ اللتين تشيران إلى (كبيرة / كبيرة جداً)؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة جداً) على (ثمانية) من ممارسات رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، تتمثل في العبارات رقم (٣، ١١، ٧، ٨، ١٢، ١٦.٥) حيث:

• جاءت العبارة رقم (٣) "يشجع رئيس القسم عضوية التدريس على طرح أفكار جديدة والنقاش الحر" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارستها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي (٤,٥١ من ٥). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم أثناء المجالس العلمية يطلب من أعضاء هيئة التدريس طرح الأفكار الجديدة، وكذلك يطلب منهم آراءهم حول أي موضوع يتم طرحه للنقاش، ويشجعهم على ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أروسميث (٢٠٠٧، Arowsmith) أن المديرين يستخدمون عبارات تشجيعية تساعد على تعزيز القيادة الموزعة.

• وجاءت العبارة رقم (١) "يُمكن رئيس القسم عضو هيئة التدريس من المشاركة في اتخاذ القرار بالمرتبة الثامنة والأخيرة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارستها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الأكاديمي لعضو هيئة التدريس يتطلب منه المشاركة في اتخاذ القرار في مجلس القسم، وكذلك عندما يكون عضواً في أحد اللجان بالقسم.

٣. أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على (تسعة) من ممارسات رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة تتمثل في العبارات رقم (١٦، ١٥، ٤، ١٧، ٩، ١٤، ١٠، ١٣) حيث:

• جاءت العبارة رقم (١٦) "يوزع رئيس القسم بعض المهام الإدارية والفنية على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختصاصاتهم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارستها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٤,١٨ من ٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود عدة مسارات وتخصصات دقيقة لأعضاء هيئة التدريس داخل القسم الواحد، لذلك فإن رئيس القسم يسعى إلى توزيع المهام وفقاً للاختصاص.

• وجاءت العبارة رقم (١٣) "يفوض رئيس القسم بعض سلطاته الإدارية لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة التاسعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارستها بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رئيس القسم لا يمكنه أن يفوض كامل السلطات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس؛ لذلك يرون أن السلطات الإدارية التي يفوضها لهم رئيس القسم تعد قليلة.

السؤال الثاني: "ما المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم

الاجتماعية في ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"؟

للتعرف على المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام التربوية في ممارسة القيادة الموزعة تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والترتب لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام التربوية في ممارسة القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الوجود

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الوجود					التكرار النسبة %	العبرة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	٠,٨٩٦	٣,٧٨	-	٥	١٤	٢٤	١٢	ك	زيادة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس	١
			-	٩,١	٢٥,٥	٤٣,٦	٢٦,٨	%		
٢	١,٦٦٤	٣,٤٠	٦	٨	١٣	١٤	١٤	ك	قلة توفير الحوافز المادية أو المعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدواراً قيادية في القسم العلمي	١١
			١٠,٩	١٤,٥	٢٣,٦	٢٥,٥	٢٥,٥	%		
٣	١,٣٧٠	٣,٢٢	٨	١٠	١١	١٤	١٢	ك	إحجام أعضاء هيئة التدريس عن أداء أدوار قيادية على مستوى (القسم أو الكلية)، خوفاً من تحمل المسؤولية	٣
			١٤,٥	١٨,٢	٢٠,٠	٢٥,٥	٢٦,٨	%		
٤	١,٢٢٩	٣,١٦	٨	٧	١٤	٢٠	٦	ك	الثقافة التنظيمية السائدة في القسم العلمي تميل إلى المركزية	٥
			١٤,٥	١٢,٧	٢٥,٥	٣٦,٤	١٠,٩	%		
٥	١,٢٤٩	٣,٨٢	٩	١١	١١	١٤	٥	ك	ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأدوار القيادية	١٣
			١٦,٤	٢٩,١	٢٠,٠	٢٥,٥	٩,١	%		
٦	١,٣٥٧	٣,٧٨	١٤	١٠	١٠	١٦	٥	ك	عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن طرح أفكار ومبادرات قيادية جديدة، خوفاً من المساءلة الإدارية	٨
			٢٥,٥	١٨,٢	١٨,٢	٢٩,١	٩,١	%		

م	العبارة	التكرار	درجة الوجود					النسبة %
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١٨	الضغوط التي يتعرض لها رئيس القسم من قبل إدارة الكلية تؤدي إلى تتبعهم أساليب غير ديمقراطية في قيادة القسم العلمي	ك	٩	١٩	١١	٨	٨	%
			١٦.٤	٣٤.٥	٢٠.٠	١٤.٥	١٤.٥	
١٠	ضعف الصلاحيات التي يمنحها رئيس القسم العلمي لأعضاء هيئة التدريس	ك	٨	٢٢	٦	١١	٢	%
			١٤.٥	٤٠.٠	١٠.٩	٢٩.١	٥.٥	
١٦	عدم الرغبة في الخروج عن المألوف والخوف من التغيير	ك	١٣	١٤	١٢	٩	٧	%
			٢٣.٦	٢٥.٥	٢١.٨	١٦.٤	١٢.٧	
٩	شعور أعضاء هيئة التدريس بأنه ليس لهم دور في صنع القرارات داخل القسم	ك	١٣	١٤	١٠	١٣	٥	%
			٢٣.٦	٢٥.٥	١٨.٢	٢٣.٦	٩.١	
٦	تخوف أعضاء هيئة التدريس من ممارسة أدوار قيادية، لأنها تعطى لهم بطريقة شفوية وغير معترف بها رسمياً	ك	٨	١٨	١٥	١٢	٢	%
			١٤.٥	٣٢.٧	٢٧.٣	٢١.٨	٣.٦	
١٥	الاعتقاد بضرورة أن يكون حل المشكلات والصراعات يجب أن تقوم به الإدارة بالقسم فقط	ك	١٠	١١	٩	٩	٦	%
			١٨.٢	٣٨.٢	١٦.٤	١٦.٤	١٠.٩	
٧	ضعف المهارات القيادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس	ك	١٠	١٤	٢١	٧	٣	%
			١٨.٢	٢٥.٥	٣٨.٢	١٢.٧	٥.٥	
١٢	الاعتقاد بأن إعطاء أعضاء هيئة التدريس لأدوار قيادية قد تسبب فوضى في القسم	ك	١١	١٩	١٢	٧	٦	%
			٢٠.٠	٣٤.٥	٢١.٨	١٢.٧	١٠.٩	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الوجود					التكرار النسبة %	العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١٥	١١٦٦	٢,٥٨	١٠	١٩	١٤	٨	٤	٥	الخوف من العواقب المحتملة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار لحدوث الصراعات بين المشاركين	١٩
١٦	١٢٢٨	٢,٥٨	١١	١٩	١٢	٨	٥	٥	قلة ثقة رئيس القسم العلمي في إمكانية ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأدوار القيادية	٢
١٧	١٢٨٩	٢,٥٣	١٣	١٩	١٠	٧	٦	٥	الاتجاهات السلبية لرؤساء الأقسام العلمية نحو التفويض	١٧
١٨	١١٩٦	٢,٤٠	١٥	١٧	١٣	٨	٣	٥	ضعف استجابة رئيس القسم العلمي لما يبديه أعضاء هيئة التدريس من مقترحات وأفكار تخص القسم والكلية	٤
١٩	١٢٩٢	٢,٣٣	١٩	١٦	٦	١١	٣	٥	ضعف عملية الاتصال بين القسم وأعضاء هيئة التدريس	١٤
-٠,٩٢٨		٢,٧٩	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح:

١- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على وجود معوقات تعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٧٩ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس؛ التي تشير إلى خيار توجد بدرجة "متوسطة" بالنسبة لأداة الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معوقات القيادة الموزعة موجودة ولكن بنسب قليلة ومتفاوتة؛ وذلك لحرص رؤساء الأقسام على تطبيق القيادة

الموزعة في العمل بالقسم العلمي رغم ما يفرضه العمل الإداري في داخل القسم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشهري (٢١هـ) وهو وجود معوقات للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة (زيادة الأعباء، قلة الحوافز، ضعف الثقة).

٢- أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام التربوية في ممارسة القيادة الموزعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة ما بين (٢,٣٣ إلى ٣,٧٨). وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي، اللتين تشيران إلى درجة (منخفضة / كبيرة). وهي على النحو التالي:

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على وجود معوق (واحد) يعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة (بدرجة كبيرة)، يتمثل في العبارة رقم (١) "زيادة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (٣,٧٨ من ٥). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه في ظل زيادة العبء التدريسي وعدم احتساب الأعباء الإضافية باعتبارها ساعات إضافية فإن معظم أعضاء هيئة التدريس يرفضون تولي الأعمال القيادية في داخل القسم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشهراني (٢١هـ) في أن كثرة الأعباء تعد من أكبر المعوقات للممارسة القيادة الموزعة.

٢- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على وجود (اثنى عشر) معوقاً يعيق ممارسة رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة، تتمثل في العبارات رقم (١١)، ٣، ٥، ١٣، ٨، ١٦، ٦، ٩، ١٥، ٧):

- حيث جاءت العبارة رقم (١١) "قلة توفير الحوافز المادية أو المعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدواراً قيادية في القسم العلمي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجودها بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٣,٤٠ من ٥).

• وجاءت العبارة رقم (٧) "ضعف المهارات القيادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجودها بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمهارات قيادية تساعدهم على تطبيق القيادة الموزعة.

٤- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على وجود (ستة) معوقات تعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، تتمثل في العبارات رقم (١٢، ١٩، ٢، ١٧، ٤، ١٤) حيث:

• جاءت العبارة رقم (١٢) "الاعتقاد بأن إعطاء أعضاء هيئة التدريس أدواراً قيادية قد تسبب فوضى في القسم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجودها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون رئيس القسم لديه إدراك ووعي بأهمية إعطاء أعضاء هيئة التدريس أدواراً قيادية.

• وجاءت العبارة رقم (١٤) "ضعف عملية الاتصال بين القسم وأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السادسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجودها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفعيل التقنية في الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقسم.

السؤال الثالث: "ما متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية

العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للتعرف على متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات

محور متطلبات تحسين رئيس القسم للقيادة الموزعة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة مرتبة تنازلياً حسب

متوسطات الأهمية

م	العبارة	التكرار	درجة أهميتها					النسبة %
			أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٩	تهيئة مناخ تعاوني يسهل عملية الاتصال بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم	ك	٤٨	٧	-	-	-	
		%	٨٧,٣	١٢,٧	-	-	-	
٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات واللجان العلمية داخل وخارج القسم	ك	٤٨	٧	-	-	-	
		%	٨٧,٣	١٢,٧	-	-	-	
١١	عقد اجتماعات منظمة تضم جميع أعضاء هيئة التدريس للتشاور وتبادل الآراء فيما يخص أداء القسم العلمي	ك	٤٧	٦	٢	-	-	
		%	٨٥,٥	١٠,٩	٣,٦	-	-	
١٣	بث روح الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في العمليات القيادية بالقسم	ك	٤٦	٨	١	-	-	
		%	٨٣,٦	١٤,٥	١,٨	-	-	
٤	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم مشروعات وأفكار ومبادرات جديدة	ك	٤٥	٩	١	-	-	
		%	٨٨,٨	١٦,٤	١,٨	-	-	

م	العبارة	التكرار	درجة أهميتها				
			أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اقتراح أنشطة على مستوى القسم العلمي يخططونها بأنفسهم، غير مفروضة عليهم	ك	٤٠	٣	٢	-	-
		%	٧٤,٧	٢٢,٦	٢,٦	-	-
١٨	تشجيع رئيس القسم واعترافه الدائم بإنجازات المشاركين وإسهاماتهم	ك	٢٩	١٥	١	-	-
		%	٧٠,٨	٣٧,٢	٢,٨	-	-
١٩	نشر الثقافة التي تؤدي تطبيق مدخل القيادة الموزعة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس	ك	٢٩	١٤	٢	-	-
		%	٧٠,٨	٢٥,٥	٢,٦	-	-
٨	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بإجراء بحوث ميدانية حول القيادة التربوية	ك	٤١	١٠	٤	-	-
		%	٧٤,٥	١٨,٢	٧,٢	-	-
١٦	توسيع دائرة المشاركة في القيادة من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين لم يكن لهم أدوار قيادية رسمية في القسم على القيام بالمبادرات التطوعية	ك	٢٨	١٥	٢	-	-
		%	٦٩,١	٣٧,٢	٢,٦	-	-
١٥	تخلي رؤساء الأقسام العلمية عن الأساليب الأوتوقراطية التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب قيادية ديمقراطية قائمة على المشاركة والحوار	ك	٤٠	١٠	٥	-	-
		%	٧٤,٧	١٨,٢	٩,١	-	-
١٠	إعطاء أعضاء هيئة التدريس دوراً رئيسياً في تفسير شؤون القسم، وصنع القرارات الهامة	ك	٤١	١٠	٢	٢	-
		%	٧٤,٥	١٨,٢	٢,٦	٢,٦	-

م	العبارة	التكرار	درجة أهميتها					النسبة %				
			أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٢	تنفيذ دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال القيادة التعليمية	ك	٦	١١	٣	-	-					
			٦٥,٥	٦٩,١	٥,٥	-	-					
٧	تخفيف العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس المشاركين في قيادة القسم	ك	٣٧	١٤	٢	٢	-					
			١٧,٣	٢٥,٥	٢,١	٢,١	-					
٥	تجنب سياسة اللوم عند ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمبادرات وأفكار جديدة في القسم	ك	٣٦	١٥	٣	١	-					
			٦٥,٥	٢٧,٢	٥,٥	١,٨	-					
١٧	نبذ التطورات التقليدية للقيادة التي تركز مبدأ الأقدمية كشرط لتولي المهام القيادية	ك	٣٥	١٣	٧	-	-					
			١٦,٦	١٢,١	١١,٧	-	-					
١٤	نبذ المنافسة غير الشرعية بين أعضاء هيئة التدريس في قيادة القسم	ك	٣٩	٨	٦	-	٢					
			٧٠,٩	١٤,٥	١٠,٩	-	٢,١					
١٢	تمكين أعضاء هيئة التدريس بممارسة مشروعات وأفكار جديدة في القسم العلمي دون الحاجة إلى الحصول على موافقة رسمية من إدارة القسم	ك	٣٧	١١	٣	٤	-					
			١٧,٣	٢٠,٠	٥,٥	٧,٣	-					
٢٠	تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل في القسم، بحيث تضمن لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الحصول على موافقة رسمية من مجلس الكلية	ك	٣٧	١١	٣	٢	٢					
			١٧,٣	٢٠,٠	٥,٥	٢,١	٢,١					
١٣	٠,٩٦	٤,٤٩	٣٩	٨	٦	-	٢	٧٠,٩	١٤,٥	١٠,٩	-	٢,١
١٨	٠,٩٠٠	٤,٤٧	٣٧	١١	٣	٤	-	١٧,٣	٢٠,٠	٥,٥	٧,٣	-
١٩	١,٠١٤	٤,٤٤	٣٧	١١	٣	٢	٢	١٧,٣	٢٠,٠	٥,٥	٢,١	٢,١

م	العبارة	التكرار	درجة أهميتها					النسبة %
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	
٣	تقسيم السلطة والمسؤولية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس	٥	١	٢	٣	٤	٥	
		%	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	
المتوسط العام			٤,٦٤	٠,٣٥٦				

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح:

- ١- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون (بشدة) على متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بمتوسط (٤,٦٤ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى خيار "أوافق بشدة" على أداة الدراسة.
- ٢- أن هناك تجانساً في موافقة أفراد مجتمع الدراسة على متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,٤٢ إلى ٤,٨٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى درجة (كبيرة جداً).
- وقد تعززوا الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس أهمية ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة في إدارة القسم العلمي؛ لذا هم يوافقون (بشدة) على المتطلبات التي تساعد على تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الشهراني (٥١٤٣١) وهو أهمية وجود متطلبات القيادة الموزعة (بدرجة كبيرة).
- ٣- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون (بشدة) على أهمية (جميع) متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة حيث:

• جاءت العبارة رقم (٩) "تهيئة مناخ تعاوني يسهل عملية الاتصال بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها (بشدة) بمتوسط (٤,٨٧ من ٥).

وقد تعززوا الباحثة هذه النتيجة إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى وجود مناخ يسوده التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ليتمكن رئيس القسم من تطبيق القيادة الموزعة بين أعضاء هيئة التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Wallach, ٢٠١٠) ودراسة الزكي وحماد (٢٠١١م) وهو أهمية توفير مناخ عام يتوفر فيه درجة عالية من التعاون والثقة يتطلبان اتصالات مفتوحة من الأفراد.

وجاءت العبارة رقم (٣) "تقسيم السلطة والمسؤولية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة العشرين والأخيرة من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها (بشدة) بمتوسط حسابي (٤,٤٢). وتعززوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية تقسيم السلطة والمسؤولية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس؛ ليتحقق مفهوم القيادة الموزعة وبه تتحقق أهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة همفرايز (humphareys, ٢٠١٠).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة الرئيسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أولاً: الفروق باختلاف القسم:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير القسم استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير القسم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف القسم

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٢,٢٣٦	٣	٠,٧٤٥	١,٤٥٩	٠,٢٣٧
	داخل المجموعات	٢٦,٠٤٨	٥١	٠,٥١١		
	المجموع	٢٨,٢٨٤	٥٤			
معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	١,٩٩١	٣	٠,٦٦٤	٠,٧٤٣	٠,٥٣١
	داخل المجموعات	٤٥,٥٣٨	٥١	٠,٨٩٣		
	المجموع	٤٧,٥٢٩	٥٤			
متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٠,٢٨٦	٣	٠,٠٩٥	٠,٧٤٠	٠,٥٣٣
	داخل المجموعات	٦,٥٦٣	٥١	٠,١٢٩		
	المجموع	٦,٨٤٨	٥٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) باختلاف متغير القسم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

لتتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس؛ استخدمت الباحثة اختبار " ت : Independent Sample T-test " لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد

مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	ذكر	٤٥	٤.٢٥	٠.٧١٥	١.٥٣٣	٠.١٣١
	أنثى	١٠	٣.٨٧	٠.٧١٦		
معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	ذكر	٤٥	٢.٧٥	٠.٩٤٨	٠.٦٧١-	٠.٥٠٥
	أنثى	١٠	٢.٩٧	٠.٩١٩		
متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	ذكر	٤٥	٤.٦٤	٠.٣٢٧	٠.١٩٩-	٠.٨٤٣
	أنثى	١٠	٤.٦٧	٠.٤٨٨		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) باختلاف متغير الجنس.

ثالثاً: الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية، استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف الدرجة العلمية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٨.٦٣٥	٢	٤.٣١٧	١١.٤٢٥	***.٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٩.٦٥٠	٥٢	٠.٣٧٨		
	المجموع	٢٨.٢٨٤	٥٤			
موقوفات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٩.٢٧٤	٢	٤.٦٣٧	٦.٣٠٣	***.٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	٣٨.٢٥٥	٥٢	٠.٧٣٦		
	المجموع	٤٧.٥٢٩	٥٤			
متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٠.٠٥٤	٢	٠.٠٢٧	٠.٢٠٥	٠.٨١٥
	داخل المجموعات	٦.٧٩٥	٥٢	٠.١٣١		
	المجموع	٦.٨٤٨	٥٤			

**** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) باختلاف متغير الدرجة العلمية. كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، موقوفات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) باختلاف متغير الدرجة العلمية.

ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدرجة العلمية نحو الاتجاه حول هذين المحورين، استخدمت الباحثة اختبار " Scheffe ". وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار " Scheffe " للفروق بين فئات الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	ن	المتوسط	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	أستاذ مساعد	٣٦	٤,٤٣	-	**	
	أستاذ مشارك	١٥	٣,٥٤		-	
	أستاذ	٤	٤,٣٨			-
معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	أستاذ مساعد	٣٦	٢,٥٠	-		
	أستاذ مشارك	١٥	٣,٤٢	**	-	
	أستاذ	٤	٣,٠٠			-

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مساعد)، وأفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مشارك) حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مساعد).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مساعد) وأفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مشارك) حول معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك.

رابعاً: الفروق باختلاف سنوات الخبرة العملية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة العملية، استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة العملية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخبرة العملية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	المتوسطات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٢,٨٣٩	٢	١,٤١٩	٢,٩٠٠	٠,٠٦٤
	داخل المجموعات	٢٥,٤٤٦	٥٢	٠,٤٨٩		
	المجموع	٢٨,٢٨٤	٥٤			
معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٢,٧٥١	٢	١,٣٧٥	١,٥٩٧	٠,٢١٢
	داخل المجموعات	٤٤,٧٧٨	٥٢	٠,٨٦١		
	المجموع	٤٧,٥٢٩	٥٤			
متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة	بين المجموعات	٠,٠٩٦	٢	٠,٠٤٨	٠,٣٦٩	٠,٦٩٣
	داخل المجموعات	٦,٧٥٢	٥٢	٠,١٣٠		
	المجموع	٦,٨٤٨	٥٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) باختلاف متغير سنوات الخبرة العملية.

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً:

أظهرت نتائج السؤال الأول ما يلي:

- موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بدرجة (كبيرة).
- موافقة أفراد مجتمع الدراسة (بدرجة كبيرة جداً) على (ثمانية) من ممارسات رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة حيث:
 - جاءت العبارة رقم (٣) "يشجع رئيس القسم عضوية التدريس على طرح أفكار جديدة والنقاش الحر" بالمرتبة الأولى، والعبارة رقم (١) "يُمكن رئيس القسم عضوية التدريس من المشاركة في اتخاذ القرار" بالمرتبة الثامنة.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على وجود (تسعة) من ممارسات رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة حيث:
 - جاءت العبارة رقم (١٦) "يوزع رئيس القسم بعض المهام الإدارية والفنية على أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأولى، والعبارة رقم (٣) "يفوض رئيس القسم بعض سلطاته الإدارية لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة.

وأظهرت نتائج السؤال الثاني ما يلي:

١. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجود معوقات تعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بدرجة (متوسطة).
٢. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجود (معوق واحد) يعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة يتمثل في "زيادة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس (بدرجة كبيرة)".
٣. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على وجود (اثني عشر) معوقاً يعيق ممارسة رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة بدرجة (متوسطة) حيث:

- كانت العبارة رقم (١١) في المرتبة الأولى "قلة توفير الحوافز المادية أو المعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدواراً قيادية في القسم العلمي".

٤. موافقة أفراد مجتمع الدراسة على (سته) معوقات تعيق ممارسة رئيس القسم العلمي للقيادة الموزعة بدرجة (منخفضة) حيث:

- جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الأولى "الاعتقاد بأن إعطاء أعضاء هيئة التدريس أدواراً قيادية قد تسبب فوضى في القسم".

- وجاءت العبارة رقم (١٤) "ضعف عملية الاتصال بين القسم وأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السادسة والأخيرة.

وأظهرت نتائج السؤال الثالث ما يلي:

١. موافقة أفراد مجتمع الدراسة (بشدة) على جميع متطلبات تحسين رؤساء الأقسام التربوية بكلية العلوم الاجتماعية للقيادة الموزعة حيث:

- جاءت العبارة رقم (١١) "تهيئة مناخ تعاوني يسهل عملية الاتصال بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم".

- وجاءت العبارة رقم (٣) "تقسيم السلطة والمسؤولية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة العشرين والأخيرة.

وأظهرت نتائج السؤال الرابع (سؤال الفروق) ما يلي:

أولاً: الفروق باختلاف القسم:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف متغير القسم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف متغير الجنس.

ثالثاً: الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وأفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك حول (واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وأفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك حول (معوقات ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك.

رابعاً: الفروق باختلاف سنوات الخبرة العملية:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

١. تفعيل التقنية في الأقسام التربوية، لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.
٢. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم القيادية من خلال الدورات التدريبية.
٣. تخفيف الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس للإسهام في القيادة بالقسم.
٤. إعادة صياغة اللوائح التنظيمية والقوانين بما يسمح لرئيس القسم توزيع القيادة لأعضاء هيئة التدريس.
٥. تقديم الدعم والحافز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في القيادة.



٦. نشر ثقافة القيادة الموزعة بين منسوبي الأقسام التربوية بالكلية.
٧. توفير الحرية الإدارية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس بما يتوافق مع أنظمة الجامعة ولوائحها؛ ليسمح بمزيد من المشاركة في القيادة بالقسم.
٨. التخفيف من المركزية بما يسمح بالقيادة الموزعة بالقسم.
٩. الأخذ بمبدأ التخصص في توزيع الأعمال القيادية بما يضمن نجاحها.
١٠. الاطلاع على التجارب والخبرات الأجنبية في مجال تطبيق القيادة الموزعة للاستفادة منها في إدارة الأقسام العلمية.

* * *

المراجع:

١. آل زاهر، علي ناصر (٢٠٠٥). **تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
٢. أميمة، حلمي، هدى السيد، (٢٠٠٢م). **الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة**. التربية. مصر، مج ٥، ع ٦، ص ٢٠٣-٢٨٠.
٣. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٦م) **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، بيروت، مكتبة لبنان.
٤. الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨م). **القيادة التربوية الحديثة**. عمان، الأردن. الجنادرية للنشر والتوزيع.
٥. رريب، محمد (٢٠١٣م). **واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية**. دراسة ميدانية، المجلة العربية- اليمن، مج ٦، ع ١١، ص ٤٤-٦٢.
٦. الزكي، أحمد، وحيد، حماد (٢٠١١). **القيادة الموزعة أسس ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر**. دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ٤ (١٠) ٤٥٥-٤٩٠.
٧. الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١١). **واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة**. مجلة التربية، العدد ٢٨، ص ١٣-٥٦.
٨. الشهراني، ندى بنت ظافر (٢٠١٠م). **تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
٩. العرفي، عبد الله بالقسم وعبد مهدي، عباس (١٩٩٦)، **مدخل إلى الإدارة التربوية**. بنغازي، منشورات جامعة قارينوس، ليبيا.
١٠. العساف، صالح بن حمد (١٤٢٧هـ). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، ط (ع) الرياض، مكتبة العبيكان.
١١. العودة، إبراهيم سليمان عودة (٢٠٠٧م). **التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٢. القرشي، عبد الله (٢٠١٣م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
١٣. قناديلي، جواهر أحمد (١٤١٥هـ). دور رؤساء الأقسام في جامعة أم القرى والملك عبدالعزيز. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
١٤. المطيري، مريم عبد الله (٢٠١٤م). واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

- ١٥- West chaster university Administration and finance Division (٢٠٠٧) ، Distributed leadership ،Available at <http://www.wcupa.edu>
- ١٦-Christy,K,(٢٠٠٨)A comparison of distributed leadership Readiness in elementary and middle schools ،unpublished doctoral dissertation ،university of Missouri ،Columbia,usa.
- ١٧-Elmore ،R.(٢٠٠٠). Building anew structure for school leadership. American educator ،vol.٢٣,no.١,pp.٦-١٣.
- ١٨-Spillane ,J.(٢٠٠٦).distributed leadership ،san Francisco:jossey-bass.
- ١٩-Spillane,p.(٢٠٠٦).distributed leadership ،san Francisco:jossey-bass.
- ٢٠-Wallaach ،C.(٢٠١٠). Distributed leadership and decision making in high school conversions ،unpublished doctoral dissertation ،university of washington ،USA.
- ٢١-Yukl,G.(٢٠٠٢).leadership in organizations ،Englewood cliffs ،NJ:prentice-hall.

٢٢-Bennet,N.et al.(٢٠٠٣).distributed leadership 'National college for school leadership.

٢٣-Harris,A.(٢٠٠٤).teacher leadership as distributed leadership:heresy,fantasy or possibility? School leadership & management,٢٣(٣):٣١٣-٣٢٤.

٢٤-Harris,A.(٢٠٠٤).distributed leadership and school improvement: leading or misleading? Educational management Administration&leadership,٣٢(١):١١-٢٤.

٢٥-Kanaly Bethany,(٢٠٠١):the relation ship between decision making participation in job satisfaction Among wore an school teacher. University of low proudest.

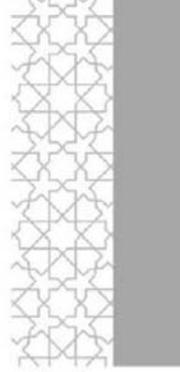
٢٦-Jezcki.andrew,(١٩٩٧):ananalysis of the relationship between creativity style and leader behavior in elementary 'middle and secondary school.

٢٧-Arrowsmith,t.(٢٠٠٧).Distributed leadership in secondary school in England. Management in education '٢١(٢):٢١-٢٧.

٢٨-Woods 'P.A etal .(٢٠٠٤).variability .and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature remview education management admin istration leadership '٣٢,٤٣٩-٤٥٧.

٢٥- المواقع الإلكترونية www.imammu.edu.sa تاريخ دخول الموقع ١٦-٧-٢٠١٤م.

* * *



- Al-Zaahir, A. (2005). Development of leading practices of heads of academic departments in higher education institutions (Unpublished Master's Thesis). King Khalid University, Abha.
- Al-Zaki, A., & WaHeed, H. (2011). Distributed Leadership: Bases and requirements of its application in general education schools in Egypt, an analytical study. *Journal of College of Education*, 4(10), 455-490.
- Badawi, A. (1986). *Dictionary of social sciences*. Beirut: Maktabat Lubnaan.
- Hilmi, U., & Al-Sayed, H. (2002). Training needs of heads of academic departments' councils at Egyptian universities as applied to Tanta University in light of experiences of some developed countries. *Journal of Education*, 5(6), 203-280.
- Qanaadeeli, J. (1415). Role of heads of departments at Umm Al-Qura University and King Abdulaziz University (Unpublished Doctoral Dissertation). Umm Al-Qura University, Makkah.
- Rareeb, M. (2013). Reality of participating in decision making among faculty members in Algerian universities: Field study. *Arabic Magazine*, 6(11), 44-62.

* * *

List of References:

- Al-Assaaf, S. (1427). Introduction to behavioral sciences research. Riyadh: Obeikan Bookstore.
- Al-Awdah, I. (2007). Professional development for heads of academic departments at Saudi universities (Unpublished Doctoral Dissertation). King Saud University, Riyadh.
- Al-Harbi, Q. (2008). Modern educational leadership. Amman: Al-Janaadiriyyah.
- Al-MuTayri, M. (2014). Reality of practicing leading skills by heads of academic departments and their vice heads from faculty members' point of view in Majmaah University(Unpublished Master's Thesis). Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Qurashi, A. (2013). Practicing Participatory Leadership among directors of educational offices and its contribution to solving secondary school management problems in Taif (Unpublished Master's Thesis). Umm Al-Qura University, Makkah.
- Al-Shahraani, N. (2010). Development of administrative performance in female secondary schools in light of the introduction to distributed leadership: *Proposal* (Master's Thesis). King Khalid University, Abha.
- Al-Shathri, A. (2011). Reality of practicing distributed leadership by principals of secondary schools in Riyadh. *Journal of Education*, (28), 13-56.
- Al-Urfi, A., & Abd Mahdi, A. (1996). Introduction to educational administration. Benghazi: Garyounis University.



Reality of Practicing Shared Leadership by Heads of Educational Departments
in the Social Science College at Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic
University

Dr. FaaTimah Abdullah Al-Bishr

Assistant Professor of Administration and Educational Planning
Social Science College
Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract:

The aim of the study is to investigate the reality of practicing sharing leadership by heads of educational departments in the Social Science College and to identify the obstacles that restrict this practice. The study also aims to highlight the requirements of improving the practice of sharing leadership by the heads of departments. The researcher uses the survey descriptive method by distributing a questionnaire to all the 113 faculty members of educational departments, who represent the study population. The study concludes with the following findings: First, the agreement of the study population that the practicing of sharing leadership by the heads of educational departments is high. Second, their agreement that there are obstacles restricting the heads of educational departments from practicing sharing leadership is medium. Third, their agreement on the importance of the requirements to improve the practicing by educational department heads is extremely high. Fourth, there are statistically significant differences between the responses of faculty members attributed to the academic degree variable.