



## المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية  
Humanities and Management Sciences



### Department Heads' Use of Distributed Leadership and its Role in Fostering Organizational Loyalty among Academics at Imam Abdulrahman bin Faisal University

Shatha Abdulrahman Abahussain and Obaed Abdullah Alsubaie  
Department of Educational Administration, College of Education,  
Imam Abdulrahman bin Faisal University, Dammam, Saudi Arabia

### درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

شذى عبدالرحمن أباحسين وعباد عبدالله السبيعي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، الدمام، السعودية

#### KEYWORDS

#### الكلمات المفتاحية

Leadership, moral loyalty, emotional loyalty, continuous loyalty

القيادة، الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر

#### ACCEPTED

#### القبول

05/05/2020

#### PUBLISHED

#### النشر

05/05/2020



<https://doi.org/10.47575/ksjmg.2098>

#### ABSTRACT

Organizational loyalty is the key to the success of organizations, especially educational organizations. The study aimed at revealing the degree of practice among heads of departments at Imam Abdulrahman bin Faisal University for distributed leadership and measuring the level of organizational loyalty among faculty members. It used the descriptive method, and the questionnaire was the study tool after checking stability and validity. The study reached 304 members. The results of the study showed that the degree of practice of the heads of departments at the University of Imam Abdulrahman bin Faisal for distributed leadership came to a high degree, and the level of organizational loyalty among the faculty members was very high, There was a significant positive correlation between the degree of practice of the department chairs for distributed leadership and the level of organizational loyalty of faculty members. The study recommended the practice of distributed leadership, thus raising the level of organizational loyalty.

#### المخلص

يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق مقاصدها على قيادتها، لذا هدفت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة وقياس درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغت عينة الدراسة (304) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة جاءت بدرجة (عالية)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاء بدرجة (عالية جداً)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بحلول إجرائية لتعزيز درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل القيادة الموزعة منها صياغة منهجية علمية وعلى أسس موضوعية لتوزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بحسب خبراتهم ومهاراتهم، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات ومنحهم درجة عالية من المرونة وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات.

القيادة الموزعة والتي ارتبطت بتفويض المسؤوليات من الجماعات المختلفة في المنظمة أثناء العمل تجاه القيم والثقافة المشتركة (نجم، القصبي و شيت، 2016:424).

وتقوم القيادة الموزعة (Distributed Leadership) على فكرة المشاركة في القيادة داخل مؤسسة، ويمكن النظر إليها باعتبارها إيماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد؛ بل تصبح متاحة للجميع ونبذ أساليب القيادة التقليدية التي ترتكز على فكرة القائد الأوحده وتبني أساليب أكثر ديمقراطية (الزكي و بورحماد، 2011:455).

وأشار (الأغا وعساف، 2015:230) للقيادة الموزعة بأنها "استراتيجية منظمة تقوم على اعتبار أن المؤسسة التربوية نظام له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينه عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز".

فالقيادة الموزعة مجموع من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني، الساعي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويثب الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات التربوية" (مقابلة، 2011:117).

كما أنها تقوم ببناء القدرات كوسيلة للتحسين وتوظيف الخبرة أينما وجدت داخل التنظيم وتطوير الخبرات من خلال العمل، وهذا يناقض المفاهيم التقليدية للقيادة التي تستند على الإدارة الفردية الهرمية، وتعمل على تحسين القدرة الداخلية الإبداعية من خلال دمج خبرات التابعين مما ينعكس على عملية التعلم والتعليم (Shakir, Issa, Mustafa, 2011: 257).

#### 1. المقدمة

حظت قيادة المؤسسات الجامعية باهتمام الباحثين، انطلاقاً من الدور الذي تقوم به في استدامة جهود التحسين، وابتكار أساليب العمل الحديثة، والمتتبع للحراك التربوي يدرك أن السنوات الأخيرة شهدت تطوراً ملموساً في استخدام المداخل القيادية الحديثة للقيام بالوظائف المتجددة في مجالات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة ومعالجة المشكلات الإدارية وحلها (أبوزر، 2015:2).

وأكدت الدراسات المتعلقة بالقيادة الجامعية على أهمية تفعيل الديمقراطية في قيادة المؤسسات التربوية من خلال توسيع دائرة المشاركة في القيادة لتشمل أكبر عدد من العاملين، وعليه ظهرت العديد من عمليات الإصلاح الإداري والتي تنطلق من فكرة توزيع القيادة (البشر، 2016:217).

ونظراً لزيادة التطورات الذي ظهرت في المؤسسات وتوسع المسؤوليات القيادية فإن النموذج الأحادي للقائد البطل لم يعد قادراً على الوفاء بهذه التطورات، فزيادة التعقيد في المؤسسات يتطلب كفاءات غالباً ما تكون أكبر من استطاعة امتلاك شخص واحد جميع تلك المعارف والمهارات والقدرات والتي تمكنه من إنجاز مهام القيادة، وبالتالي يجب أن توزع القيادة على أعضاء المؤسسات (Marlar, 2015: 22).

ولقد أثرت إمكانية اتخاذ القيادة نمطاً موزعاً في أوائل الأبحاث التي أجراها جاك جيب (Jack Gibb) عام (1954) في كتاب "القيادة من منظور اجتماعي في المنظمة" فقد ناقش هذه الفكرة موضحاً أن نظريات القيادة التي تركز على القائد غير مجديه لاستحالة وجود قائد يمتلك جميع الصفات القيادية (Eggen, 2010: 5).

وُعد ريتشارد المور (Richard Elmore) أول من استخدم مصطلح القيادة الموزعة على المستوى التنظيمي عام (1990) من خلال تقديمه لمفهوم

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمثل التعليم العالي المرحلة العليا في السلم التعليمي وتضطلع مؤسساته بتجويد المخرجات التعليمية وتعزيز البحث العلمي وخدمة المجتمع، كما يقع على عاتق أعضاء هيئة التدريس تعزيز البيئة التعليمية الداعمة وإعداد جيل يسهم بفعالية في بناء اقتصاد المعرفة.

والمتتبع للدراسات التربوية يلحظ أنها قد أشارت بضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات لزيادة مستوى ولائهم التنظيمي كدراسة إسماعيل (2015) التي تناولت الممارسات القيادية، كما أكدت دراسة ربيب (2013) بأن عدم المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وينعكس على ولائهم، وأوصت بضرورة إنهاء المرحلة الفردية في صنع واتخاذ القرار، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة أبو الخير (2013) التي أكدت على أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار سيسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز الطاقات الإبداعية لهم والتي بدورها ستسهم في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجههم بطرق مختلفة ومبتكرة عن السابق.

إن شعور الفرد بالضمان يستمد من إحساسه بضمان المنظمة وأن نجاحها ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان العاملين بها بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم لتحقيقها وشعورهم بتطبيقها إلى حد ما مع أهدافهم الشخصية (جواد و آخرون، 2013:42).

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي سوف تجنيها المؤسسات بسبب ولاء العاملين ومن أهمها: الأداء المتميز، تقليل معدلات دوران العمل، خفض التكاليف المتمثلة في تقليل المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية الاختيار والتعيين والتدريب للموظفين الجدد، جذب الكفاءات (عبدالرحمن، 2011:114).

لذلك ينبغي على الباحثين في ميدان الإدارة الجامعية إيجاد أنماط جديدة وغير تقليدية للقيادة التربوية وتقديمها إلى صناع السياسة التربوية كـمُقتراحات لتفعيل القيادة الموزعة، ومن ذلك مدخل القيادة الموزعة، فكانت هذه الدراسة مُحاولاً لإلقاء الضوء على مدخل القيادة الموزعة من أجل التوصل إلى علاقتها بتنمية الولاء التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة ومتوسط استجابات أفراد الدراسة نحو درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

## 3. أهداف الدراسة

- الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، العاطفي، المستمرلي) أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متوسط استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، ومتوسط استجابات أفراد الدراسة لدرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

## 4. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية القيادة الموزعة التي تحقق فعالية المشاركة الواسعة من تحقق فعالية المشاركة الواسعة من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ودورها في التطوير التنظيمي، ويُؤمل أن تضيف الدراسة إلى الأدب الإداري التربوي فيما يتعلق بنمط القيادة الموزعة، كما يُؤمل أن تستفيد مراكز التدريب من هذه

الدراسة في تنفيذ برامج تدريبية حول متطلبات ممارسة القيادة الموزعة.

أما من الناحية العملية فيُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من خلال الكشف عن درجة ممارستهم للقيادة الموزعة ومدى تأثيرها في الارتقاء بالعمل في الجامعة، كما يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة رؤساء الأقسام في الجامعات لتعزيز درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

## 5. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالملكة العربية السعودية.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1439/1438هـ.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

## 6. مصطلحات الدراسة

- **القيادة:** خلص المخلافي (2017) بعد أن سرد اثني عشر تعريفاً للقيادة إلى أن معظم تعريفات القيادة تعكس الافتراض القائل بأن القيادة "عملية يُمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (ص13).
- **القيادة الموزعة:** عرفتها الحريري (2015) بأنها "قيادة جمعية تعاونية، تتضمن البعدين الرأسي والجاني للممارسة القيادية، وخفض أو اختزال في مجال دور القائد وذلك بإشراك العاملين في عملية القيادة" (ص64). ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: نوع من الممارسات القيادية ينتهجها رؤساء الأقسام ويتمثل في توزيع عدد من الأدوار القيادية الغير رسمية على أعضاء هيئة التدريس، من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار، والسعي للاستفادة من تنوع الخبرات في رسم الخطط المستقبلية لتحسين القسم وتطويره والتعاون المشترك بين العاملين.
- **الولاء التنظيمي:** يُقصد به "ذلك الشعور القوي للأفراد والانتماء تجاه عملهم، ووضع قيمة جوهرية للعمل مع وجود ارتياح ورضا وهو مفتاح قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة" (Iqbal, Tufail, Lodhi, 2015, 3). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: درجة الارتباط النفسي لدى عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وانتمائه لها ورغبته في البقاء والعمل فيها، والمحافظة على سمعتها واعتزازها بأنه عضواً من أعضاء الجامعة وحرصه على أداء عمله بإتقان وتحمله للمسؤولية نحو الجامعة.

## 7. الإطار النظري للدراسة

### 7.1. مفهوم القيادة الموزعة:

تعد هاريس (Harris) من أبرز الكتاب في هذا المجال والذي عرف القيادة الموزعة بأنها "طريقة لممارسة القيادة داخل المنظمة وتشمل جميع الأشكال الرسمية والغير رسمية، وليست مقيداً بتسلسل هرمي" (Harris, 2009, 5).

### 7.2. أبعاد القيادة الموزعة:

يُقصد بأبعاد القيادة الموزعة الأركان الرئيسة التي يقوم عليها هذا النموذج القيادي، والتي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، والحكم على مقدار توزيع القيادة في مؤسسة ما، وذلك بالبحث عن مدى توافرها في القائد ومرؤوسيه، وصنفت دراسة ديفز (Davis, 2009) أبعاد القيادة الموزعة في سبعة أبعاد كالتالي: تنظيم المدرسة، الرؤية المدرسية، الثقافة المدرسية، البرنامج التعليمي، النتائج، المعلمين القادة، الممارسات القيادية. (P.55)

### 7.3. خصائص القيادة الموزعة:

يتميز هذا النمط الحديث من القيادة بمجموعة من الخصائص التي أشار إليها العديد من الباحثين والمختصين، حيث حُددت ثلاثة ملامح رئيسة للقيادة الموزعة هي:

- أنها نتاج العمل الجماعي، وتملكها الجماعة وليس الفرد.

والفنية لتطبيقها ومعوقات تطبيقها، وأسفرت نتائجها عن المعوقات الإدارية والفنية ومنها ضعف نظم التشجيع والحوافز المادية والمعنوية المقدمة، وكثرة الأعباء الموكلة للمشرفات، وعدم استثمار الإدارة لخبرة المشرفات التربويات، وتناولت دراسة البشر (2016) واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية ومعوقات تطبيقها، وأوصت بتبني مدخل القيادة الموزعة في التعليم العالي وأنه سيعود بالعديد من الفوائد الإيجابية والتي تنعكس على أعضاء هيئة التدريس في المنظمة كتعزيز مبادئ الديمقراطية وزيادة شعورهم باحتراف المهنة والمشاركة في صنع القرار.

على ضوء ما تقدم من عرض للدراسات السابقة يمكن استخلاص أنها تباينت فبعضها اهتم بالكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الموزعة وبعضها هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والولاء التنظيمي، بينما تتميز الدراسة الحالية من حيث رصدها لواقع ممارسة القيادة الموزعة وربطها بمتغير الولاء التنظيمي الذي يؤثر في مخرجات التعلم، وأكدت جميعها على الحاجة إلى قادة يمارسون أدوار قيادية تُشجع على منح العاملين أدوار قيادية بناء على خبراتهم بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة، لذا جاءت هذه الدراسة التي تسعى للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

## 8. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 8.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### 8.2. صدق أداة الدراسة - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على (17) من المُحكِّمين من أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس، وطلب إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات و ملائمتها لما وضعت لأجله ومناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة وتم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الأغلبية.

### 8.3. الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول (1) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (1): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0,937**	المحور الأول: درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة
0,889**	البعد الأول: الولاء المستمر
0,795**	البعد الثاني: الولاء الأخلاقي
0,908**	البعد الثالث: الولاء العاطفي
0,821**	متوسط المحور
**دالة عند مستوى 0.01	

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). وبلغ معامل الارتباط ما بين (0,937 إلى 0,795).

### 8.4. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، والجدول (2) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لاستخراج معامل الثبات.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور والبعد
0,968	18	المحور الأول: درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة
0,902	18	المحور الثاني: الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس
0,807	6	البعد الأول: الولاء المستمر
0,779	6	البعد الثاني: الولاء الأخلاقي
0,814	6	البعد الثالث: الولاء العاطفي
0,959	36	الثبات الكلي

- تنوع الخبرات داخل مجموعة القادة الذين يمارسون القيادة الموزعة.
- الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن يمكن أن ينضم إلى الفريق القيادي للمؤسسة. (Boudreaux,2011:21-22)

### 7.4. النظريات المفسرة للقيادة الموزعة:

لقد تعددت النظريات التي تفسر القيادة الموزعة، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها:

- نظرية سيلين (Spillane): انتقد النظريات التي تؤكد على الأدوار الخاصة للقائد وسماته الشخصية وجاء بنظرية في القيادة أنها ذات تأثير اجتماعي تشاركي بين القادة والأتباع والموقف، وركز على تحركات القائد وأثر صفاته القيادية الفعالة تجاه التصرفات التعاونية للقادة مع التابعين لتحقيق الأهداف (Onukwugha,2013:53).
- نظرية قرون (Gronn): قدم مفهوماً إضافياً للقيادة الموزعة من خلال تقديم فلسفة العمل المتضافر والتي تعني أن يعمل الناس في تناسق لتجميع المبادرات والخبرات بحيث تكون النتيجة أكبر من مجموع أعمالهم الفردية (Onukwugha,2013:59). كما أشار إلى ثلاثة أشكال للعمل المتضافر وهي: التعاون التلقائي، علاقات العمل العقوية، الممارسات المؤسسية (Boudreaux,2011:5).
- نظرية إلمور (Elmore): افترض أن القيادة يجب أن توزع من أجل التحسينات على نطاق واسع عن طريق توزيع المهام القيادية لأولئك الذين لديهم الخبرة الأقرب إلى مشكلة التحسين والتطوير التنظيمي (Eggen,2010:32).

ولأهمية القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية قام بعض الباحثين بتسليط الضوء عليها فقد هدفت دراسة الشثري (2010) للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض ومعوقات ممارستها ومتطلبات تطبيقها، وكشفت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة الموزعة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتشجيع القادة على مزج الخبرات ضمن فرق العمل وأنها من متطلبات القيادة الموزعة، كما أشارت إلى أن تطبيق مدخل القيادة الموزعة يساعد على ظهور القيادات من خلال إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وحل العديد من المشكلات الإدارية، كما سعت دراسة الشهري (2010) للكشف عن واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة في ضوء مدخل القيادة الموزعة وإعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري من خلال استخدام مدخل القيادة الموزعة، وأشارت النتائج إلى اتفاق معظم أفراد العينة على أهمية تواجد متطلبات القيادة الموزعة في المدارس وأن من أهم تلك المتطلبات فرق العمل، وتشجيع الأفكار والمبادرات التطويرية، والتدريب على القيادة، والمشاركة في المؤتمرات واللجان، أما دراسة أنجل Angelle (2010) فقد أشارت إلى فحص المتطلبات المطلوب توافرها لممارسة القيادة الموزعة، وخلصت الدراسة إلى وجوب توفر ممارسات قيادية تدعم الهيكل التنظيمي، ووجود جو من الثقة المتبادلة يعمل على تقوية المناخ المدرسي والثقافة التنظيمية، وأن العلاقات الإيجابية المتبادلة تعد الأساس للالتزام التنظيمي التي تؤدي إلى الكفاءة، والرضا عن العمل ونية المدرسين في البقاء، كما بحثت دراسة الزكي وآخرون (2011) عن أسس ومتطلبات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمصر وكشفت نتائجها على أهمية تشكيل فرق العمل وأنها من أهم الممارسات التي تسهم في تطبيق القيادة الموزعة و تيسير حدوث التحول في هياكل السلطة لتصبح أقل مركزية وأكثر دعماً للممارسات القيادية داخل المدرسة، أما دراسة هاريس Harris (2012) فقد هدفت على التركيز على القيادة الموزعة في المدارس واستكشاف الآثار المترتبة عليها، وتسليط الضوء على إمكانيه القيادة الموزعة لإحداث فرق في التغيير التنظيمي وكشفت نتائجها على إسهام القيادة الموزعة في تطوير القدرات الأكاديمية، ودعت إلى ضرورة التخلي عن الهياكل التنظيمية والممارسات القيادية البيروقراطية، كما أكدت على ضرورة أن يركز المديرين جهودهم على تنمية القدرات القيادية لدى المعلمين، كما تناولت دراسة دودو du (2013) تأثير القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي للمعلمين في فيتنام وأسفرت نتائجها عن وجود ارتباط كبير بين تقديرات المدرسين لممارسة القيادة الموزعة ولاهمهم التنظيمي.

وكشفت دراسة الجببي (2014) عن واقع تطبيق القيادة الموزعة بمكاتب التربية والتعليم النسائية بمدينة الرياض، ومعرفة المتطلبات الإدارية

جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات لتطبيق القيادة الموزعة منها زيادة الأعباء وقلة الحوافز وضعف الثقة وأكدت على ضرورة نشر ثقافة القيادة الموزعة بين القادة التربويين.

## 9.2. السؤال الثاني:

"ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟"

### 9.1.1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الولاء الأخلاقي):

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الولاء التنظيمي وبأني ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والجدول (5) يبين النتائج الإحصائية لبعد (الولاء الأخلاقي).

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (الولاء الأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	احرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الجامعة	4,59	0,63	عالية جداً
1	احافظ على اسرار وظيفتي في الجامعة	4,52	0,63	عالية جداً
6	اساهم بخبراتي في تطوير هذه الجامعة	4,49	0,69	عالية جداً
4	الجهد الذي أبذله في هذه الجامعة نابع من إخلاصي لها	4,43	0,71	عالية جداً
3	يدفعني الالتزام الأخلاقي للاستمرار في عملي بالجامعة	4,40	0,72	عالية جداً
2	تتوافق فيبي مع قيم الجامعة التي أعمل بها	4,28	0,76	عالية جداً
	المتوسط العام	4,45	0,82	عالية جداً

يتضح من الجدول (5) أن استجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الأول (الولاء الأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,45) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (4,28-4,59)، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة عالية جداً، ويعزى ذلك إلى الالتزام الأخلاقي المهني لأعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة، وإدراك أعضاء هيئة التدريس لأخلاقيات مهنة التعليم، فهي رسالة عظيمة وسامية لأنها رسالة الأنبياء، وإشراك رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس مما يدفعهم إلى الالتزام الوظيفي، وجاء ذلك منسجماً مع دراسة دو (2013) التي أسفرت نتائجها عن تأثير القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي.

### 9.1.2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الولاء العاطفي):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (الولاء العاطفي)، والجدول (6) يبين النتائج الإحصائية.

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (الولاء العاطفي) لدرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	اسعي لتحقيق اهداف الجامعة التي أعمل بها	4,49	0,62	عالية جداً
5	اشعر بالانتماء للجامعة التي أعمل بها	4,40	0,73	عالية جداً
1	اشعر بالفخر لكوني أعمل في هذه الجامعة	4,31	0,70	عالية جداً
4	ارغب بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الجامعة	4,21	0,92	عالية جداً
3	يمتاز المناخ التنظيمي في الجامعة بالود	4,06	0,87	عالية
6	اشترك في اتخاذ القرارات في الجامعة	3,86	1,07	عالية
	المتوسط العام	4,22	0,697	عالية جداً

يتضح من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الثاني (الولاء العاطفي) لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,22) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (3,86-4,49)، وتراوحت العبارات بدرجة موافقة عالية وعالية جداً، ويعزى ذلك إلى شعور عضو هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز لعمله في هذه الجامعة، ومشاركة عضو هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرار مما يولد داخله الانتماء للجامعة، واحترام وتقدير جهود أعضاء هيئة التدريس من قبل القيادة الجامعية يزيد من انتماءهم الوظيفي.

### 9.1.3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الولاء المستمر):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (الولاء المستمر)، والجدول (7) يبين النتائج الإحصائية.

يوضح الجدول (2) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات إحصائي مرتفع، حيث بلغت قيمة عامل الثبات الكلية (0,959) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0,779، 0,968) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

## 8.5. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (1331) عضواً موزعين على مختلف الكليات والبالغ عددها (19) كلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مُثَمَّلة للمجتمع بمقدار (25%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (304)، والجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول (3) : التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	146	48%
	انثى	158	52%
الدرجة العلمية	استاذ مساعد	177	58,2%
	استاذ مشارك	82	27%
	استاذ	45	14,8%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	68	22,4%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	78	25,6%
	اكثر من 10 سنوات	158	52%

## 9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### 9.1. السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأداة والجدول (4) يبين النتائج الإحصائية.

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل مرتبة تنازلياً

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في فرق العمل	4,11	0,95	عالية
13	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس تقديم مقترحات لحل المشكلات	4,04	0,98	عالية
14	ينهي رئيس القسم المناقش التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس	4,01	0,99	عالية
4	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على طرح الأفكار الجديدة	4,00	1,03	عالية
12	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات	4,00	1,07	عالية
6	يبتد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في نفوس أعضاء هيئة التدريس وفقاً لقرائهم	3,99	0,96	عالية
7	يمنح رئيس القسم ادواراً قيادية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير القسم	3,97	0,99	عالية
8	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس وضع خطط مستقبلية	3,97	1,03	عالية
2	يمنح رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس الاستقلالية الذاتية في ادائهم لمهامهم	3,96	0,90	عالية
18	يوسع رئيس القسم مفهوم العمل الجماعي لدى أعضاء هيئة التدريس	3,96	1,01	عالية
17	يشعر رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس أنهم شركاء في القيادة	3,96	1,13	عالية
3	يُمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في اتخاذ القرار	3,95	0,95	عالية
5	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على قيادة الأنشطة الطلابية	3,91	0,97	عالية
16	يوزع رئيس القسم الأدوار القيادية بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس	3,88	1,07	عالية
11	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات	3,87	1,02	عالية
10	يحفز رئيس القسم الطاقات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس	3,85	1,08	عالية
15	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات	3,79	1,08	عالية
9	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث الميدانية	3,79	1,10	عالية
	المتوسط العام	3,94	0,82	عالية

يتضح من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,94) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (3,79-4,11)، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافقة (عالية) ولعل ذلك يعزى إلى ثقة رؤساء الأقسام بقدرات أعضاء هيئة التدريس والذي انعكس بشكل إيجابي على ممارستهم للقيادة الموزعة، ووعي رؤساء الأقسام بأهمية القيادة الموزعة من خلال الممارسات القيادية التي يقومون بها عن طريق إشراك أعضاء هيئة التدريس وفقاً لخبراتهم وتأكيد دورهم في المنظومة التربوية، وجاء ذلك منسجماً مع نتائج دراسة الجيهيبي (2014) ودراسة أبو زرز (2015) ودراسة البشر (2016)، وأكدت نتائجها جميعاً على أن ممارسة القيادة الموزعة من قبل القادة التربويين جاء بدرجة (عالية)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشترتي (2010)، ودراسة الشهراني (2010)، حيث اتفقت نتائجها على أن ممارسة القيادة الموزعة

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (الولاء المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل	4.43	0.73	عالية جداً
5	اعتقد أن هذه الجامعة أكثر امتناً وظيفياً من غيرها	4.03	0.92	عالية
1	توفرني الجامعة مزايا خاصة للبقاء فيها	3.98	1.02	عالية
3	أثقل أي مهمة مطلوبة مني في الجامعة في سبيل بقائي فيها	3.80	1.02	عالية
2	يصعب علي الالتحاق والاندماج بجامعة أخرى	3.66	0.98	عالية
	المتوسط العام	4.02	0.916	عالية

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد (الولاء المستمر) جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.66-4.43)، ويعزى إلى إحساس عضو هيئة التدريس بالأمان الوظيفي يزيد من مقدار ولائه للجامعة.

#### 9.1.4. النتائج المتعلقة بالدرجة الكلية لأبعاد الولاء التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الولاء التنظيمي والجدول (8) يبين المتوسط العام للأبعاد.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الولاء الأخلاقي	4.45	0.48	عالية جداً
2	الولاء العاطفي	4.22	0.48	عالية جداً
3	الولاء المستمر	4.02	0.65	عالية
	المتوسط العام للأبعاد	4.23	0.50	عالية جداً

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، ويمكن يعزى ذلك إلى أن المكانة الاجتماعية لعضو هيئة التدريس تزيد من نسبة ولائه للجامعة، وتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية.

#### 9.3. السؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة ومتوسط استجابات أفراد الدراسة نحو درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟" تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة و درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والجدول (9) يوضح العلاقة بينهما.

جدول (9): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

البيد	الولاء الأخلاقي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي
ممارسة القيادة	**0.624	**0.278	**0.533	**0.571
معامل الارتباط	0.00	0.00	0.00	0.00
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

\*\*دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (9) معامل الارتباط لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام القيادة الموزعة وبين أبعاد الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وجاءت جميعاً بمستوى دلالة (0.00)، أي أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بينهم، وحصل بعد الولاء الأخلاقي على أعلى قيمة لمعامل الارتباط حيث بلغت (0.624)، ويليه بعد الولاء المستمر وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.533) ويليه بعد الولاء العاطفي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.278)، أما قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام القيادة الموزعة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فقد بلغت (0.571) وبمستوى دلالة (0.00)، أي أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بينهم، ويعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية القيادة التربوية في رفع درجة الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوفر المناخ الصحي الذي يوفره رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على ولائهم للجامعة.

## 10. ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل يقومون بالممارسات القيادية لمدخل القيادة الموزعة بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.94 من 5)، وذلك من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في فرق العمل وطلب تقديم مقترحات لحل المشكلات المطروحة.
- درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاء بدرجة (عالية جداً) وبمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5)، وقد كان ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي تنازلياً كالتالي: درجة (الولاء الأخلاقي) عالي جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.45 من 5)، درجة (الولاء العاطفي) عالي جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5)، درجة (الولاء المستمر) عالي وبمتوسط حسابي بلغ (4.02 من 5)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر) والدرجة الكلية للولاء التنظيمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0,571) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كالتالي: بعد (الولاء الأخلاقي) و بلغت قيمة معامل الارتباط (0,624)، بعد (الولاء المستمر) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,533)، بعد (الولاء العاطفي) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,278).

## 11. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن طرح التوصيات التالية:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل الأفقي لتدعيم مبدأ القيادة الموزعة، حيث أن الهيكل الهرمي يعنى السلطة من أعلى لأسفل مع وجود الرقابة العالية، أما توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أفقي يساعد على تسريع إنجاز المهام.
- صياغة منهجية علمية وعلى أسس موضوعية لتوزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بحسب خبراتهم ومهاراتهم، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات ومنحهم درجة عالية من المرونة وإشراكهم في صنع اتخاذ القرارات.
- تطوير أساليب بناء فرق العمل ومنحها صلاحيات أوسع تمكنها من تحقيق إنجازات أكبر من خلال إلحاق القيادات التربوية بدورات متخصصة في بناء وإدارة فرق العمل فالعمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح الجامعات.
- تبنى جوائز سنوية على مستوى الكليات تقدم لأفضل رئيس قسم ساهم في إدارة القسم بنجاح وكفاءة وفعالية وأفضل عضو هيئة تدريس على مستوى كل كلية وأفضل بحث علمي على مستوى الكليات وفق معايير معينة.
- طلب أعضاء هيئة التدريس ميزانية خاصة للقسم لدعم حضور المؤتمرات المحلية والدولية وعمل البحوث الإبحارية بما يخدم القسم.

## نبذة عن المؤلفين

شذى بنت عبدالرحمن أباحسين

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام، المملكة العربية السعودية، 00966548388505، shatha\_abahussain@hotmail.com

أ. أباحسين ماجستير إدارة وقيادة تربوية، و باحثة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تعمل حالياً في مستشفى الملك فهد الجامعي بالخبر، وعضوة في العديد من الجمعيات منها: الجمعية السعودية للخدمة الاجتماعية الصحية، و الجمعية السعودية للإدارة الصحية، و الجمعية السعودية للجودة، والجمعية السعودية للطب النفسي، ولها العديد من المشاركات الاجتماعية أبرزها الحملة التوعوية بالكلية وصحة المرأة، الحملة التوعوية لصحة الطفل، الحملة التوعوية للحروق، حفل تخريج أطفال متلازمة داون.

## عبيد بن عبد الله السبيعي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام، المملكة العربية السعودية، 00966508992929، oaalsubaie@iau.edu.sa

د. السبيعي خريج قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى بتقدير ممتاز مع مرتبة الشرف الأولى، وأستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية بجامعة الإمام

Problems'. Masters Dissertation, Middle East University, Amman, Jordan. [in Arabic]

Abu Zur ,A.F.(2015). *Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Alththanawiat Bimuhafazat Ghazat Lilqadat Almuzaeat Waealaqatiha Bimustawaa Alfaeilat Aldhdhatat Ladaa Muelimihim* 'The Degree to Which High School Principals In Gaza Governorates Exercise Distributed Leadership And its Relationship to the Level of Self-efficacy of their Teachers'. Master's Dissertation, Islamic University, Gaza, Filastin. [in Arabic]

Al'agha,S.W. (2015). *Al'iidarar Wataktit Altarbuii* 'Educational Management and Planning'. Amman, Jordan: Janadriyah House for Publishing and Distribution. [in Arabic]

Albushru,F.E. (2016). *Waqie mumarasat ruasa al'aqam altarbawiat lilqadat almuzaeat bikaliat aleulum alajitimaieat bijamieat al'imam muhamad bin sueud al'iisliamiati* 'The reality of the practice of heads of educational departments for distributed leadership, college of social sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University'. *Educational Journal, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*. n/a(7), 213-267. [in Arabic]

Alhariri, R. (2015). *Finun Mueasirat Fi Alqiadat altarbuiati* 'Contemporary art in Educational Leadership'. Oman, Joran: Dar Al-Manahej for Publishing and Distribution. [in Arabic]

Aljahimi, B. (2014). *Waqie Tatbiq Alqiadat Almuzaeat Bimakatib Altarbawiat Wataelam Bimadinat Alriyadi* 'The Reality of the Application of Distributed Leadership In Education Offices in Riyadh'. Master's Dissertation, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh,Saudi Arabia. [in Arabic]

Almukhlaafiu, M.S. (2017). *Alqiadat Alfaeilat Wa'iidarar Altahghyir fi Almunazamati* 'Effective leadership And Change Management in Organizations'. Dammam, Saudi Arabia: Dar Al-Motanaby for Publishing & Distribution. [in Arabic]

Alshahrani, N. (2010). *Titwir Al'ada' Al'iidarii Bialmadaris Alththanawiat lilabanaat fi Daw' Madkhal Alqiadat Almuzaeat Tasawur Muqtarahi* Developing Administrative Performance in Girls Secondary Schools of the Distributed Leadership Entrance'. Master's Dissertation, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia. [in Arabic]

Alshithri, E.N. (2010). *Waqie mumarasat mudiria almadaris alththanawiat bimadinat alriyadi lilqadat almuzaeati* 'The reality of secondary school principals in Riyadh driving distributed leadership'. *The Egyptian Educational Journal, Educational Administration and Comparative Education*. 13( 28),13-56. [in Arabic]

Alzakay, A. and Bur Himad, W. (2011). *Alqiadat almuzaeat 'assaha wamutalabat tatbiqihia fi madaris altaelim aleami bimasri* 'Distributed leadership has its foundations and requirements for applying to general education schools in Egypt'. *Journal of the College of Education*. n/a (10), 490–53. [in Arabic]

Angelle, P. S. (2010). An organizational perspective of distributed leadership: A portrait of a middle school. *Journal of Research in Middle Level Education*. 33(5),1–16.

Boudreaux, W.(2011). *Distributed leadership And High-stakes Testing: Examining The Relationship Between Distributed leadership And Leap Scores*. PhD Thesis, Southeastern Louisiana University, Hammond, the US.

Davis, M. W. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. PhD Thesis, George Washington University, Washington, the US.

Du, N. N. (2013). The influence of distributed leadership on teacher organisational commitment: Initial evidence from Vietnam. *Annual Review of Education, Communication and Language Sciences*. n/a(10), 69–90.

Eabdalrhmin, M.A.(2011). *Alhuafiz Walwala' Altanzimiu fi Almunazamati* 'Organizational Incentives and Loyalty in Organizations'. Tripoli, Libya: Al-Fateh University Publications. [in Arabic]

Eggen, D.D. (2010). *Principal's Perceptions of Distributed Leadership in an Elementary School Setting* . PhD Thesis. University of Northern Colorado, Greeley, United States of America.

Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal. *The Journal of Management Development*. 31(1), 7-17.

Harris, A. (2009). *Distributed School Leadership: Different Perspectives*. Netherlands :Springer Publishing.

lismaeil, S.M. (2015). *Alwala' altanzimiu li'aeda' hayyat altadris alkhidmat alajitimaieat fi misr walsaeudiati* 'Organizational loyalty to faculty members, social work in Egypt And Saudi Arabia'. *Egyptian University Journal of Social Service*. n/a (53), 369–428. [in Arabic]

Iqbal, A.A, Tufail, M. S And Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organization. *Global Journal of Human Resource Management* 3(1), 1–11.

عبد الرحمن بن فيصل ، ويتولى حالياً رئاسة القسم ، وعمل وكياً لعمادة السنة التحضيرية بالجامعة ، كما عمل وكياً لعمادة البحث العلمي بجامعة المجمعة، له العديد من الأبحاث العلمية المنشورة من المجالات العلمية المحكمة، وله العديد من المساهمات في المؤتمرات والندوات المنتديات العلمية، رأس العديد من اللجان، أشرف على العديد من الرسائل العلمية.

## المراجع

أبو الخير، لطيفة يعقوب.(2013). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو زر، أيمن فؤاد.(2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

إسماعيل، صلاح محمد.(2015). *الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الخدمة الاجتماعية في مصر والسعودية.مجلة الخدمة الاجتماعية. بدون رقم مجلد(53) ، 428-369*.

الأغا، صهيب وعساف، محمود.(2015). *الإدارة والتخطيط التربوي*. عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

البشر، فاطمة عبدالله.(2016). *واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بدون رقم مجلد(7) ، 267-213*.

الجهيمي، بدرية.(2014). *واقع تطبيق القيادة الموزعة بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية*.

جواد، عباس والعزاوي، حسين.(2013). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة.(2015). *فنون معاصرة في القيادة التربوية*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

رريب، محمد.(2013). *واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي لجامعة العلوم والتكنولوجيا*. 6(11)، 62-44.

الزكي، حمد و بور حماد، وحيد.(2011). *القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر. مجلة كلية التربية. بدون رقم مجلد(10) ، 453- 490*.

الشثري، عبدالعزيز ناصر.(2010). *واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. 13(28)، 56-13.

الشهراني، ندى ظافر.(2010). *تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة*. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبدالرحمن، محمد عبدالمجيد.(2011). *الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات طرابلس، ليبيا: منشورات جامعة الفتح*.

المخلافي، محمد سرحان.(2017). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. الدمام، المملكة العربية السعودية: دار المنتهي للنشر والتوزيع*.

مقابلة، محمد قاسم.(2011). *التدريب التربوي والأساليب القادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*. القاهرة، مصر : دار الشروق للنشر والتوزيع.

نجم، عبد الحكيم أحمد ،القصيبي، منى و شيت، أحمد .(2016). *تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 40(1)، 455-423.

Abu alkhayri, I.Y. (2013). *Darajat Mumarasat Ruasa' Al'aqam Al'ukadimiati fi Aljamieat Al'urduniyat Alkhasat fi Eamman lilqadat Altsharkiyt Waealaqatiha Bialmuqdarat Ealaa Hali Almushkilati* 'The Degree to Which Academic Department Heads In Private Jordanian Universities in Amman Practice Participatory leadership and their Relationship To the Ability To Solve

- Jawadi, E. and Aleizawi, H. (2013). *Alwazayif Al'iistratijiati fi lidarat Almawarid Albashariata* 'Strategic Functions in Human Resource Management'. Oman, Jordan: Al-Yazouri Publishing. [in Arabic]
- Marlar, L. A. (2015). *Principal Mental Models and Perceptions of Distributed Leadership*, PhD Thesis, the University of Tennessee, Knoxville, the US.
- Muqabilatu, M. Q. (2011). *Altadrib Altarbiuu Wal'asalib Alqadiat Alhadithat Watatbiqatiha Altarbiwyatu* 'Educational training and modern leadership methods and their educational applications'. Cairo, Egypt: Dar Al Sharq for Publishing. [in Arabic]
- Najm, E. A., Alqasabii, M and Sheet, A. (2016). Tathir bbd aead alqiadat almuazaeat ealaa 'abead alairibat bialeim 'The effect of some dimensions of distributed leadership on the dimensions of engagement with work'. *Egyptian Journal of Educational Administration*. **40**(1), 423–55. [in Arabic]
- Onukwugha, P. I. (2013). *Distributed Leadership in Schools Teacher Practices, and Student Learning*. PhD Thesis, Grand Canyon University, Phoenix, the US.
- Rarib, M. (2013). Waqie Almusharakat fi Sune Alqarar ladaa 'Aeda' Hayyat Altadris fi Aljamieat Aljazayiriati 'The Reality of Participation in Decision-Making among Faculty Members in Algerian Universities'. *Educational Journal for Quality Assurance in University Education*. **6**(11), 44–62. [in Arabic]
- Shakir, F. J., Issa, J. H. and Mustafa, P. O. (2011). Perceptions towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*. **6**(10), 256–64.