

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزعة في كليات جامعة عدن

إعداد: نجود عبده علي مهدي
باحثة في قسم الأصول والإدارة والإشراف التربوي
بكلية التربية جامعة عدن

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة في كليات جامعة عدن ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة عدن، من أصحاب الألقاب العلمية أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد والبالغ عددهم (964) عضواً، وقد اختارت الباحثة العينة من المجتمع الكلي بالطريقة العشوائية العنقودية ذات المرحلة الواحدة، ثم اختيار العينة بالطريقة التطبيقية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ، وصممت استبانة تكونت من (35) فقرة وزعت على أربعة مجالات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (241) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة الكلية للفقرات ككل كانت (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.16)، ونسبة (63.2%)، وانحراف معياري (0.80)، وتراوح المتوسطات الحسابية للقيادة الموزعة للفقرات ما بين (3.05)، و(3.28)، وانحراف معياري (0.93)، و(0.99).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء

الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤزعة تعزى للمتغيرات بـ (الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة). كما خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى ممارسة القيادة المؤزعة للهيئة التدريسية وللجامعة بشكل عام.

مقدمة:

تعد الجامعات ملتقى للمفكرين والأدباء والنخب من أبناء المجتمع؛ إذ تعتبر الركيزة الأقوى في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة على جميع الأصعدة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية، والثقافية، وقد أسهمت في رقي المجتمعات وتطورها ومواكبة التغيرات والمستجدات في جميع المجالات.

وتعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، فهي فن التأثير والتأثر في الآخرين، وهي علاقة تبادلية تفاعلية بين قائد يستطيع بإمكاناته وقدراته ومهاراته التأثير في سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبين مرؤوسين يتحملون المسؤولية (العميان 2010؛ 257).

كما تُعنى القيادة المؤزعة عموماً بفكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة الجامعية، ويمكن النظر إليها باعتبارها إيماناً بفكرة الفريق القيادي، والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع، كما تقوم فكرة القيادة المؤزعة على حاجة الجامعات إلى المزيد من القادة عن ذي قبل؛ لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها، بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحده، وتبني أساليب قيادية أكثر ديمقراطية (NCSL, 2007: 16).

وتعتمد القيادة المؤزعة في إدارة الأقسام العلمية على مشاركة رئيس القسم العلمي في الأدوار القيادية مع أعضاء هيئة التدريس؛ حيث الانتقال من الهرمية الضوئية إلى القيادة الجماعية الأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة (الشهراني، 2010؛ 6).

كما تتسم القيادة الموزعة بالرواج والانتشار في الفترة الأخيرة بين الباحثين وصانعي السياسات والقائمين على عمليات الإصلاح التعليمي والتربوي وممارسي القيادة على السواء، وعلى الرغم من أن هناك اهتماماً كبيراً بفكرة توزيع القيادة، إلا أن هناك تفسيرات متعارضة ومتباينة لها يعنيه مفهوم القيادة الموزعة نفسه، حيث يختلف المفهوم بما يحمله من مضامين وتظل الأدبيات التي تدعمه وتبناه واسعة ومتباينة Leithwood et al, 2007: 38).

ويتضح مما سبق أن الجامعات اليمنية وخاصة الأقسام العلمية فيها تواجه تحديات ومتغيرات عديدة؛ مما يتوجب على القيادات الأكاديمية بالجامعات تحمل مسؤولية قيادة وتسيير وإدارة هذا النظام الكبير من التعليم، لذا أصبح من الضروري تبني مداخل قيادية حديثة لها القدرة على مواكبة تلك المتغيرات والتحديات، ومنها مدخل القيادة الموزعة الذي يحقق المشاركة في التطوير وتحقيق الانتماء محبة وولاء لتلك الجامعات.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعة مؤسسة علمية وأكاديمية مميزة وذات خصوصية في رسالتها ووظائفها وأهدافها وإداراتها غير أن الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات اليمنية والمتمثلة في انعدام الاستقلال المالي والإداري فيها إلى جانب إتباع أساليب إدارية وأنماط قيادية تقليدية، والتدخل المباشر وغير المباشر للجهات الرسمية وغير الرسمية في أعمال الجامعات وأنشطتها وإداراتها، وقد أضعف من دورها ومكانتها وخصوصياتها، مما انعكس سلباً على القيام بوظائفها الأساسية وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها خاصة وعلى أداءها الكلي بشكل عام (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006_2010: 19).

ومما يعزز مشكلة الدراسة الحالية ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات المحلية التي أجريت في جامعة عدن، كدراسة (الدوش، 2010: 265-266)، على ضرورة الاعتماد على اللامركزية في توصيف الوظائف وتفويض الصلاحيات، وتشجيع الإبداع الإداري والابتكار لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتطوير الأنظمة واللوائح الجامعية. وأكدت دراسة (الرتيل، 2014: 159)، وجود قصور في العمل التشاركي بين الموظفين في الإدارات المختلفة، ويطى في تجديد القيادات في الجامعة مما أضعف فاعليتها وأثر على نشاطها الإبداعي في العمل الإداري، وأكدت أيضا دراسة (اللبني، 2017: 157)، ندرت الدورات التدريبية للقيادة، وقلت إتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات وضعف نظام الأجور والحوافز مقارنة بالجهود المبذولة.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل بالسؤال الرئيس الآتي:
ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي من خلالها يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس:

1. ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة بمجالاتها الأربع: الممارسات القيادية، والرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، والثقافة التنظيمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزي للمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة من خلال:

1. التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة بمجالاتها الأربعة: (الرؤية والرسالة والأهداف، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة، الثقافة التنظيمية).
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزي للمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة موضوعها، والحاجة للبحث فيه، وندرت الدراسات السابقة محليا حيث تعتبر الأولى في جامعة عدن والثانية محليا- حسب علم الباحثة-.
2. تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها أسلوباً جديداً من أساليب الإدارة، حيث تساعد في إنجاز المهام الإدارية بروح التعاون والمشاركة الفعالة، وتسهم في تطوير مهارات رؤساء الأقسام القيادية.
3. توفر هذه الدراسات بيانات ومعلومات لمساعدة الباحثين والدارسين واشرء المكتبة الجامعية اليمنية، ومراكز البحث العلمي نظراً لندرة الدراسات في هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على تحديد مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة ضمن المجالات التالية: (الرؤية والرسالة والهدف، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة، والثقافة التنظيمية).
- الحد المكاني: (كلية التربية، وكلية الآداب، وكلية الصيدلة، وكلية العلوم).
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023_2024م

▪ **الحد البشري:** أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، في كليات جامعة عدن المشار إليها في الحد المكاني.

مصطلحات الدراسة:

1. الممارسة:

وتُعرف الممارسة بأنها مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة، ويقصد بها الواجبات والمهام والواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموقف " (البركاتي، 2003: 9).

إجرائياً: تُعرف الممارسة بأنها " مجموعة الأعمال والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وفقاً لأبعاد القيادة الموزعة.

2. رئيس القسم:

رئيس القسم هو المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية وتنفيذ قرارات ومجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي ينظمها القانون واللائحة والأنظمة الصادرة بمقتضاها (اللائحة التنفيذية لقانون رقم (18) لسنة 1995.

وعرفته (البشر، 2016: 222)، " بأنه هو أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي، يتم تعيينه للقيام بالمهام الإدارية والتنظيمية والتعليمية الخاصة بالقسم لمدة سنتين قابلة للتجديد".

إجرائياً: هو الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة جامعة عدن ليكون المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية.

3. القيادة الموزعة:

عرفها (عيشان والفضلي، 2020: 555)، بأنها: " القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية على القائد والأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومنحهم الثقة لممارسة أدوار قيادية، مما يساهم بدوره في

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على أكمل وجه".

كما عرفت (الشهراني، 2010؛ 6)، بأنها "القيادة التي تعتمد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القيادة والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية الأفقية، بحيث تتنوع الصلاحيات في ظل شرط المساواة الدائمة".

عرفتها الباحثة إجرائياً: هي القيادة التي تمكن القادة والأكاديميين ومنهم رؤساء الأقسام العلمية من توزيع عدد من الأدوار والمهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها، والسعي للاستفادة من تنوع الخبرات في رسم الخطط المستقبلية لتحقيق أهداف القسم وتطويره.

دراسات سابقة والتعقيب عليها

أولاً: دراسات محلية:

جدول رقم (1)، يوضح الدراسات المحلية المتعلقة بالقيادة المؤرعة

الدراسة الأولى	دراسة جبران (2017).
أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة المؤرعة.
مجتمع الدراسة	جميع القيادات الأكاديمية من رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية بمختلف درجاتهم العلمية وأعضاء هيئة البالغ عددهم (140)، قائد أكاديمياً، و(1149)، عضو هيئة تدريس.
عينة الدراسة	عينة عشوائية طبقية مكونة من (267 فرداً)، من أعضاء هيئة التدريس.
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
أداة الدراسة	الاستبانة.

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المؤرعة جاءت بدرجة ممارسة "منخفضة"، وأن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار جاءت بدرجة مشاركة "منخفضة"، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تجاه درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المؤرعة تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخدمة)، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح "القيادات الأكاديمية"، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تجاه مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخدمة)، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح "الذكور"، ومتغير المسمى الوظيفي ولصالح "القيادات الأكاديمية"، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المؤرعة ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.84)، وهي علاقة قوية طردية.	النتائج
--	---------

ثانياً: دراسات عربية؛

جدول رقم (2) يوضح الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة المؤرعة

الدراسة الأولى	دراسة (الطويل والفايز، 2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة المؤرعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.
مجتمع الدراسة	القيادات الإدارية بالعمادات المساندة في الجامعات الحكومية (السعودية الثلاث) جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
عينة الدراسة	378 من الموظفين الإداريين (23) من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة.
منهج الدراسة	اعتمد المنهج الوصفي المسحي.
أداة الدراسة	استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

النتائج	أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة المؤرعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصّر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطّة المستقبلية).
الدراسة الثانية	دراسة (اليحيى، 2021).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة المؤرعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، -
مجتمع الدراسة	القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
عينّة الدراسة	تكونت عينّة الدراسة من فئتين: الفئة الأولى (247) قائداً أكاديمياً من رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات السعودية، والفئة الثانية تكونت من (373) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية.
منهج الدراسة	اعتمد المنهج الوصفي المسحي.
أداة الدراسة	الاستبانة؛ حيث استخدمت أداتين لإجراء الدراسة: الأول استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس، والثانية استبانة موجهة للقيادات الأكاديمية.
النتائج	واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المؤرعة حصل على درجة عالية، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينّة الدراسة على صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة المؤرعة، وأن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينّة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة المؤرعة.
الدراسة الثالثة	دراسة (الضامن والفهد، 2020).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة المؤرعة في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
مجتمع الدراسة	جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الأساسية.
عينّة الدراسة	بلغت عينّة الدراسة (80) عضو هيئة تدريس.
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة	استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
النتائج	أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة نحو تبادل أعضاء هيئة التدريس للتغذية الراجعة؛ حيث وصلت النسبة إلى (78.33%) أيضاً تولي الكلية اهتماماً بالغاً بالمقترحات المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث وصلت إلى نسبة (73.33%)، وعلى الجانب الآخر كانت نسبة الاستبانة في تبادل أعضاء هيئة التدريس للتغذية الراجعة وصلت إلى (76.67%) أيضاً استبانة قياس رئيس القسم بتقييم أعضاء هيئة التدريس بعد كل فصل دراسي بلغت (76.25%)، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة ككل، وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "متوسط".
الدراسة الرابعة	دراسة (الحربي، 2016).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المؤرعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الأكاديمية.
مجتمع الدراسة	القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العمدة (4)، ورؤساء الأقسام (39)، وجميع أعضاء هيئة التدريس (807).
عينة الدراسة	وتكونت عينة الدراسة (388) فرداً من مجتمع الدراسة.
منهج الدراسة	استخدام المنهج الوصفي المسحي.
أداة الدراسة	وتم إعداد استبانة لقياس واقع القيادة المؤرعة تكونت من (48) عبارة.
النتائج	يرى أفراد عينة الدراسة القيادة المؤرعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع وأهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في مدارس التعليم الثانوي تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والجنس.

ثالثاً: دراسات اجنبية:

جدول رقم (3) يوضح الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الموزعة

الدراسة الأولى	دراسة نكيم (Nkem,2018) وجهة نظر المعلم للقيادة الموزعة الجراة والتغيير التخريبي. حالة كاميرون (أطروحة دكتوراه غير منشورة من جامعة نورث إيسترن).
عنوان الدراسة	Teacher perspective of Distributed leadership During Disruptive change The cuse of a university in Cameron[unpublished Doctoral dissertation] North eastern University.
أهداف الدراسة	هدفت إلى فهم كيفية وصف أعضاء هيئة التدريس لممارسات اتخاذ القرار المشتركة أثناء التغيير الاضطرابي.
مجتمع الدراسة	وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات بالكاميرون
عينات الدراسة	اشتملت العينة على (9) أعضاء هيئة تدريس.
منهج الدراسة	اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة الوصفي القائم على المقابلات الشخصية.
أداة الدراسة	المقابلات، والملاحظة.
النتائج	توجد علاقة إيجابية بين تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس والقيادة الموزعة في الجامعة، وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة وتمكين أعضاء هيئة التدريس، ونجاح الطلاب، ونجاح الإدارة، وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة وتحفيز التغيير التنظيمي، وزيادة حس الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
الدراسة الثانية	دراسة جرانت (Grant, 2008).
عنوان الدراسة	We did not put our pieces together" exploring professional development initiative a distributed leadership lens in kwazulunatal
أهداف الدراسة	هدفت إلى فهم مدى تنبؤ مكونات القيادة الموزعة بفاعلية قيادة مديري المدارس.
مجتمع الدراسة	المدراس والمعلمين شمال كاوولا ناتال.
عينات الدراسة	(70811) معلماً ومديراً في شمال كاوولا ناتال.

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزعة نجود عبده علي

الوصفي التحليلي الارتباطي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	أداة الدراسة
معظم المعلمين ومديري المدارس في ولاية كارولينا الشمالية وافقوا بقوة على أن لديهم دوراً في ثلاثة من عناصر القيادة الموزعة الأربع تحديد الاتجاه وإعادة التصميم وتنظيم البرنامج التعليمي وإدارته، وبحسب النتائج تبين ارتباط العناصر الأربع بشكل معتدل مع بعضها بعضاً.	النتائج
دراسة جاكوبس (Jacobs,2010) بعنوان "العلاقة بين القيادة الموزعة كما تمارس من قبل مدراء المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في جورجيا"	الدراسة الثالثة
The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teachers in Georgia	عنوان الدراسة
هدفت قياس درجة العلاقة بين القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين و بين التزام المعلمين الفاعل.	أهداف الدراسة
مدارس جنوب جورجيا.	مجتمع الدراسة
تم توزيع الاستبيانين على المعلمين في خمس عشرة مدرسة تقع في أربع مديريات تعليمية في منطقة ريفية تتبع المنطقة التعليمية في مقاطعة جنوب جورجيا.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	أداة الدراسة
وجود علاقة إيجابية معتدلة بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام المعلمين الفاعل، فقد أظهر المعلمون درجة التزام كبيرة مع مدارسهم عندما تمت مشاركة القيادة بين جميع الأطراف ذوي المصلحة و خصوصاً المعلمين. هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلمين في المدارس. وجود فروق بسيطة بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، حيث أن الالتزام العاطفي في المدارس الابتدائية أقوى قليلاً من المدارس المتوسطة والثانوية.	النتائج

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة (8) دراسات سابقة، كانت بمثابة الانطلاقة الفكرية والمنهجية للدراسة الحالية، حيث أن اختلاف مكان وبيئة الدراسات ومنهجيتها يؤكد وجود جوانب اختلاف قائمة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، فتضح أن جميع الدراسات السابقة تناولت القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات وكذا مديري المدارس ومعلميهم ولا يوجد بين تلك الدراسات دراسات تناولت رؤساء الأقسام مما يؤكد على أهمية هذه الدراسة لتعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة في كليات جامعة عدن.

الإطار النظري: القيادة المؤرعة

مفهوم القيادة المؤرعة

تعد القيادة المؤرعة استجابة للتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التي شهدناها في العقود الأخيرة؛ فقد أدى التطور التكنولوجي إلى تغيرات هائلة في طبيعة العمل والتواصل، حيث أصبحت الفرق العاملة موزعة جغرافياً ومتنوعة ثقافياً تحت هذه الظروف، وأصبح من الضروري أن يكون لدى المنظمات نهج قيادي يتناسب مع التغيرات الحديثة.

القيادة المؤرعة هي قدرة المؤسسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم الجماعة (المصاروة، 2019؛ 7).

أهمية القيادة المؤرعة

تحتل القيادة المؤرعة مكانة بارزة في مجال إدارة وقيادة الأقسام العلمية كوسيلة لتوفير مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم، فقد لا ينجز رؤساء الأقسام العلمية مهام القيادة بمفردهم ويطلبون من أعضاء هيئة التدريس القيام ببعض الأدوار القيادية؛ لذلك يتعين على رؤساء الأقسام إدارة الأقسام العلمية مع قادة متعددين لأداء جميع وظائف.

وقد اشارت (العامرية وآخرون، 2022، 42)، أهمية القيادة المؤرعة كما يأتي؛

1. تعمل على تطوير القدرات الشخصية.
2. تواكب التطورات السريعة في الجامعات.
3. تساعد على استثمار الخبرات والمهارات والقدرات لدى الأعضاء بما يفيد القسم.
4. تعمل القيادة المؤرعة على إعداد قادة مؤهلين لتولي مهام قيادية رسمية في المستقبل.
5. تعتبر الأداة التي يتفاعل من خلالها الأعضاء مع رؤية ورسالة القسم وخطته.

خصائص القيادة المؤرعة:

من خصائص القيادة المؤرعة كما ذكرتها (الهور، 2017:36)، أنها نتيجة ناشئة عن عملية التفاعل بين الأفراد من خلال تجميع طاقاتهم وخبراتهم والعمل بشكل جماعي، وأنها تعترف بالخبرات بحيث أنها تقوم بتوزيع القيادة وفقا للخبرات، فالمهام القيادية تتطلب تنوعاً في الخبرات، إذ أنه لا يمكن أن توافر جميع الخبرات في شخص واحد، وإنما يمكن استثمار خبرات الأفراد المختلفين في القسم العلمي بالتعاون بين رئيس القسم والأعضاء والإداريين بحيث يؤدي كل منهم المهمات بحسب ما يمتلكه من خبرات، ومن خصائص القيادة المؤرعة أنها تشجع على فتح الحدود، أي تشجيع الجميع على ممارسة دور القيادة لا تقتصر فقط على رئيس القسم وهيئة التدريس، بل تشمل جميع المنتمين إلى القسم العلمي بما يتناسب مع إمكانياتهم.

وقد حددها (woods et al, 2004, 441)، في ثلاث خصائص:

- أنها ملك للجميع وليس للفرد، فهي محصلة عمل جماعي.
- متنوعة في طبيعتها بقدر ما يمتلكه القادة من خبرات.
- متاحة لمن يتم اختياره للعمل القيادي.

مجالات القيادة الموزعة

يقصد بمجالات القيادة الموزعة الأركان الرئيسية التي يقوم عليها هذا النمط القيادي، ومن خلاله يمكن تحديد صفات القائد ومدى قدرته على توزيع القيادة في الأقسام العلمية ومدى توافرها في القائد ومروؤسيه وقد حددها (الضامن، والفهد، 2020: 129-128)، (والحربي، 2016: 689-690).

• المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف

أشار (الحربي، 2016) إلى (Macbeth, 2005)، أهمية وضع الرؤية والرسالة والأهداف للمنظمة، لما لها من أثر على تحقيق هذه المنظمة لأهدافها، ويساعد وجود رؤية واضحة ومحددة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما إن تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المهمة والمحددة أمر هام، فالمنظمة الأكثر تطوراً، هي التي توجد بها رؤية ورسالة وأهداف واضحة، يستطيع من خلاله القادة تحديد ما الذي يجب عليهم عمله لتطوير المنظمة وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وبالتالي يصبح تقدم المنظمة أكثر فاعلية عندما تكون الرؤية والرسالة والأهداف واضحة ومفهومة.

• المجال الثاني: الممارسات القيادية

يشير (Sheppard, 2010)، إلى ممارسة القادة للقيادة من خلال التوجيه والتحفيز والدعم للآخرين؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم؛ حيث يؤدون دوراً مهماً في توزيع المهام القيادية للأعضاء وإشراكهم في قيادة المؤسسة بشكل فعال، وتمنح المؤسسة التي تسعى إلى تسعى إلى التطوير والتقدم - أعضاءها الفرصة بشكل رسمي لأخذ أدوار قيادية، كما تعمل على التنمية المهنية للأعضاء في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف، ولا بد للقائد من منح الفرصة للأعضاء ذوي الخبرة القصيرة، والاستفادة من خبرات الأعضاء الذين لديهم خبرات كبيرة، بحيث توزع القيادة على القادة الرسميين وغير الرسميين؛ لضمان نجاح الجامعة، غير أنه بدون وقت كافٍ وإمكانات متاحة لتنفيذ ذلك؛ فإنه من الصعب على الأعضاء القيام بأدوارهم القيادية؛ لذلك على القادة أن يعملوا على إعطاء الوقت الكافي للأعضاء للقيام بأدوار قيادية تضمن نجاح القسم العلمي.

• المجال الثالث: المسؤولية المشتركة

هي عملية التشارك بين القائد والعاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتحمل تبعات تطبيقها، وتشمل تشكيل فرق العمل وتطبيق نظام مساءلة واضح وشفاف، إذ إن طبيعة القيادة الموزعة تحتم على الجميع الانضمام للقيادة التشاركية من خلال الدور الذي يقوم به القائد في زرع قيم المسؤولية المشتركة، بمعنى أن نجاح القيادة الموزعة يتم من خلال تبادل الأدوار والمهام والمسؤوليات ما بين الأعضاء العاملين، وهذا لا يعني القيادة المطلقة للجميع وإنما العمل على استخراج قدرات ومهارات جميع الأفراد العاملين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، ولعل المهم في المسؤولية المشتركة هو وجود مناخ بيئي يتيح للعاملين الحرية والتعاون والتجاوز واكتساب الخبرات من بعضهم، وهنا يأتي دور القائد الرئيسي في زرع القيم وصقل مهارات الأفراد العاملين وتفهم وإدراك الفروق الفردية لدى العاملين، وهو ما يكون خليطاً متنوعاً من الخبرات والمعارف والاهتمامات والتي تعزز وتساهم في نجاح المؤسسة.

• المجال الرابع: الثقافة التنظيمية

أن القيادة الموزعة في القسم العلمي تركز على المشاركة بين القائد الإداري والإداريين، حيث أنه يختلف عن الأساليب الهرمية التقليدية للسلطة والقيادة، فهو يحد من المركزية في اتخاذ القرارات واتاحة الفرصة للآخرين لممارسة القيادة داخل القسم، وانطلاقاً من تعدد الأدوار المهنية والقيادية التي يقوم بها القائد الإداري، والتي تتطلب توافراً العديد من المهارات التي تمكنه من أداء دوره في إدارته، حيث تنعكس تلك المهارات على جودة الإدارة، كل ذلك يفرض على القائد الإداري الإلمام بالتطورات الحديثة في أغلب المجالات العلنية حتى يقود إدارته للتميز والإبداع، وهذا يتطلب منه تحقيق مفهوم حديث في قيادته (الطويل، والفائز، 2022: 91).

مما سبق لاحظت الباحثة أن وجود ثقافة توزيع القيادة يقود إلى تحسين جودة العمل بالأقسام العلمية، وذلك يعتمد على ما يقوم فيه أعضاء

هيئة التدريس من ممارسات قيادية داخل الأقسام العلمية، من أعمال تشاركية وتعاونية على مستوى القسم وإنشاء قنوات تواصل لتبادل المعلومات بين الأعضاء في جميع المستويات القيادية، إذ إن الاهتمام بقدرات الأعضاء واشراكهم بفاعلية في عملية التغيير المؤسسي يعمل على بناء الثقة لديهم، وينتج عن ذلك صف ثان من القادة المؤهلين في القسم العلمي يسعون مع القيادات العليا لتحقيق الأهداف المنشودة وتسهم في ضبط عملية اتخاذ القرار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة، والدراسات المسحية هي أسلوب في البحث، يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادث ما أو واقع ما وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحليل الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أساسية فيه (عبيدات وآخرون، 2001: 203)

ثانياً: مجتمع الدراسة:

المجتمع كما يعرفه (الجادوري، 2007: 20) هو "جميع الأفراد أو العناصر التي تشترك في صفة واحدة أو أكثر تميزه عن بقية المجتمعات"، بمعنى أن مجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها، وبذلك يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل. ويتألف مجتمع الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة عدن، من أصحاب الألقاب العلمية استاذ، واستاذ مشارك، واستاذ مساعد، والبالغ عددهم (964) عضواً حسب إحصاءات الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء في جامعة عدن، والجدول (4)، يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب اللقب العلمي:

جدول رقم (4)،

توزيع مجتمع الدراسة حسب اللقب العلمي

اللقب العلمي	التكرار
أستاذ	167
أستاذ مشارك	297
استاذ مساعد	500
الإجمالي	964

ثالثاً: عينة الدراسة؛

واتبعت الباحثة أسلوب العينة العنقودية العشوائية، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية البسيطة. ونظراً لتوافر أعداد أعضاء الهيئة التدريسية لعدد (14) كلية من كليات جامعة عدن (العناقيد)، وحددت الباحثة عينة دراستها بنسبة (25%) من إجمالي مجتمع الدراسة الأصلي، ويكون عدد أفراد العينة (241) فرداً، وكان متوسط عدد أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يبلغ (69) عضواً، وعدد العناقيد المختارة (الكليات) بلغ $(241 \div 69 = 3.5)$ أي (4) عناقيد، ولذلك تم اختيار أربع كليات رئيسية من كليات جامعة عدن، (كليتين عمليتين، وكليتين نظريتين)، وهي: (كلية التربية عدن، وكلية الصيدلة، وكلية الآداب، وكلية العلوم)، والجدول رقم (5)، يوضح الكليات المختارة وعدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها:

جدول رقم (5)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات واللقب العلمي

اللقب العلمي / الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	الإجمالي
كلية التربية عدن	47	49	86	182
كلية الصيدلة	7	8	10	25
كلية الآداب	22	36	64	122
كلية العلوم	3	14	4	21
الإجمالي	79	107	164	350

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على احصائيات جامعة عدن 2021-2022م

وبعد تحديد عدد العناقيد (الكليات) تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي تعرف بأنها عملية اختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات بحيث تكون الطبقات غير متداخلة وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بحيث يكون السحب من الطبقات المختلفة مستقلاً، ومجموع العينات المختارة من الطبقات تشكل العينة الطبقية العشوائية (أبو شعر، 1997: 141).

وهنا نجد أن العينة المختارة من كليات جامعة عدن مقسمة إلى ثلاث طبقات وفقاً للقب العلمي، وتم الاختيار وفقاً لطريقة التخصيص المتناسب،

$$n_h = n \frac{N_h}{N} \text{، حيث أن:}$$

- n_h حجم العينة المسحوبة من كل طبقة.
- N_h عدد الأفراد في كل طبقة.
- N إجمالي عدد الأفراد في العناقيد الأربعة المختارة.
- n حجم العينة من المجتمع الأصلي ويساوي 241.

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزعة نجود عبده علي

وبالتالي يكون حجم العينة في كل طبقة كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6).

حجم العينة المختارة وفقاً لطريقة التخصيص المتناسب في العينة الطبقية

حجم العينة من كل طبقة	عدد المفردات في الطبقة	اللقب العلمي (الطبقات)،
54	79	أستاذ
74	107	أستاذ مشارك
113	164	أستاذ مساعد
241	350	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات جامعة عدن 2021-2022م

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

كانت أهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة التي احتوت على ثلاثة عناصر هي: الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة، وكانت خصائص العينة ما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس:

وكانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (8).

توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
الجنس	ذكر	136	65.1	1
	أنثى	73	34.9	2
الإجمالي		209	100.0	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الميدانية 2024م

من نتائج الجدول (8) تبين أن نسبة (65.1%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن ما نسبته (34.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الاناث، ونلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من الاناث، والشكل (15) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب الجنس؛

2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب اللقب العلمي؛

وكانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير اللقب العلمي كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9).

توزيع أفراد العينة حسب اللقب العلمي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخاصية
3	21.1	44	استاذ	اللقب العلمي
2	34.9	73	أستاذ مشارك	
1	44.0	92	استاذ مساعد	
	100.0	209	الإجمالي	

من الجدول رقم (9) نلاحظ أن ما نسبته (44.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون لقب أستاذ مساعد وهي أعلى نسبة، وأن ما نسبته (34.9%) من أفراد العينة هي لمن يحملون لقب أستاذ مشارك، وأخيراً من يحمل لقب أستاذ فقد بلغت نسبتهم (21.1%)، والملاحظ أن عينة الدراسة توزعت بنسب متفاوتة بين الألقاب العلمية المختلفة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة كما هي موضحة في الجدول رقم (10)

جدول رقم (10).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخاصية
3	11.5	24	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
1	56.9	119	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
2	31.6	66	20 سنة فأكثر	
	100.0	209	الإجمالي	

يتبين لنا من الجدول رقم (10) أنَّ ما نسبته (56.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-20) سنة، في حين أن (31.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تزيد سنوات خدمتهم عن 20 سنة، وأخيراً بلغت نسبة من تقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات (11.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن عينة الدراسة لديهم خبرة ونضج وظيفي يؤهلهم للاضطلاع بمتطلبات وظائفهم من جهة، ومن جهة أخرى فإن الخبرة سوف تمكنهم من توفير بيانات موضوعية معبرة عن الواقع الفعلي للجامعة وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على نتائج الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

استندت الباحثة في بناء الاستبانة على الأدبيات من مصادر ودراسات ومجلات علمية ومجموعه من رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تطوير استبانة بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واحتوت الاستبانة في صورتها الأولية على قسمين:

القسم الأول: يشتمل على معلومات عامة تتعلق بعينة الدراسة، الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة.

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بمتغير القيادة المؤزعة، ويحتوي على (35) فقرة وموزعة في أربعة مجالات.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

بعد أن صممت استمارة الاستبانة الأولية، وقبل توزيعها على المبحوثين لا بُدَّ من اختبار أداة الدراسة بحيث تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة: أي التأكّد من أنّها ستقيس ما صُممت من أجله، وشمولها لجميع متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومه لكل من يستعملها، وذلك عن طريق اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها على النحو الآتي:

1. اختبار صدق أداة الدراسة:

• اختبار الصدق الظاهري

تم التأكّد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المُحكّمين المتخصصين والذي بلغ عددهم (14)، وقد طلبت الباحثة من المُحكّمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومدى ملاءمة الفقرة لقياس ما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وطلبت الباحثة من المُحكّمين إسداء النصح بإدخال أيّة تعديلات على صياغة الفقرات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أيّة فقرات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي عبارة مكررة وغير ضرورية، وأجريت التعديلات التي اتفق عليها (80%) من المُحكّمين، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتزداد وضوحاً، حتى أصبحت استمارة الاستبانة بصورتها النهائية.

• الصدق الاتساق الداخلي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من

مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة، وللتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (internal Validity) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات كل مجال في الأداة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرات، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R)، كما هو موضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11)

صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال

محور القيادة المؤرعة							
الثقافة التنظيمية		المسؤولية المشتركة		الممارسات القيادية		الرؤية والرسائل والأهداف	
معامل الارتباط R	رقم الفقرة	معامل الارتباط R	رقم الفقرة	معامل الارتباط R	رقم الفقرة	معامل الارتباط R	رقم الفقرة
0.766**	1	0.776**	1	0.679**	1	0.695**	1
0.690**	2	0.791**	2	0.682**	2	0.613**	2
0.721**	3	0.741**	3	0.749**	3	0.586**	3
0.780**	4	0.739**	4	0.757**	4	0.553**	4
0.765**	5	0.750**	5	0.668**	5	0.597**	5
0.738**	6	0.733**	6	0.785**	6	0.685**	6
0.776**	7	0.745**	7	0.744**	7	0.691**	7
-	-	0.799**	8	0.739**	8	0.679**	8
-	-	0.778**	9	-	-	-	-

** معامل ارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01).

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي انطوت تحته الفقرات دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.01) إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين

(0.553)، و(0.799) إذ كان أعلاها للفقرة رقم (8) في بُعد المسؤولية المشتركة، كما أن أدنى ارتباط معنوي بلغ (0.553) للفقرة رقم (4) مع الدرجة الكلية في بُعد الرؤية والرسالة والأهداف، ومن ثم فإن جميع فقرات الأداة ارتبطت ارتباطاً دائماً بالدرجة الكلية للمحور الذي انتمت إليه، وهذا يعني أن كل فقرة من فقرات الأداء قد ارتبطت بالدرجة الكلية للمحور الذي انطوت عليه، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة:

- اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)

اختبر الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة، مما يساعد على مقدارتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه الاستبانة، وعادةً تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (صفر - 1)، وكلما اقتربت من الواحد عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد أوجد الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12)

اختبار الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's
الرؤية والرسالة والأهداف	8	0.905
الممارسات القيادية	8	0.912
المسؤولية المشتركة	9	0.935
الثقافة التنظيمية	7	0.922
محور القيادة المؤرعة	32	0.962

يُلاحَظ من الجدول (12) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ α Cronbach's لأداة الدراسة كانت مرتفعة جداً، حيث بلغت قيمة محور القيادة المؤرعة (0.962) إذ تراوحت قيمته لأبعاد ومحاو الدراسة بين (0.905) و (0.935)، وهي معاملات ثبات قوية جداً، وبذلك يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

-الثبات بدلالة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة؛ وذلك باستعمال معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لكل بُعد وكل محور على حدة ولأداة ككل، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها موضحة في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13)

اختبار الثبات باستخدام معامل سبيرمان - براون (Spearman - Brown)

للتجزئة النصفية

المحاور	عدد الفقرات	معامل سبيرمان - براون (Spearman - Brown) للتجزئة النصفية
الرؤية والرسالة والأهداف	8	0.891
الممارسات القيادية	8	0.821
المسؤولية المشتركة	9	0.904
الثقافة التنظيمية	7	0.896
محور القيادة المؤرعة	32	0.921

يُلاحَظ من الجدول (13) أن معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة كانت مرتفعة جداً، إذ يشير معامل الصدق معامل سبيرمان - براون (Spearman - Brown) للتجزئة النصفية بأنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان بعد فترة من الزمن لحصلنا على نفس النتائج بمعامل صدق

كلي للأداة بلغت قيمته لمحور القيادة المؤرعة (0.921) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة تتمتع بالصدق لما أعدت له، إذ تراوحت قيمته لأبعاد ومجاور الدراسة بين (0.896) و(0.891) وهي معاملات قوية جداً تجعل الأداة تتمتع بالصدق لما أعدت له، وبذلك يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال جداً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

- اختبار صدق أداة الدراسة:

تطبيق أداة الدراسة:

بعد تحديد حجم العينة المقدرة بـ (241) فرداً، تم توزيع استبيان الدراسة على أفراد عينة الدراسة المختارة في الكليات الأربع، وبعد المتابعة المستمرة لم تستطع الباحثة من الحصول سوى على (212) استبانة، وبعد مراجعة الاستبيانات تم استبعاد 3 استبانات بسبب النقص في المعلومات الشخصية وعدم الإجابة على فقرات الاستبيان، لتصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (209) استبانة بنسبة (87%) من إجمالي الاستبانات المؤرعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7)

عدد الاستبانات المؤرعة والمفقودة والمستبعدة والصالحة للتحليل

نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المؤرعة	فئة عينة الدراسة
18.3%	44	0	10	54	أستاذ
30.3%	73	0	1	74	أستاذ مشارك
38.2%	92	3	18	113	أستاذ مساعد
86.8%	209	3	29	241	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

لغرض تحليل البيانات التي تم تجميعها ميدانياً استعانت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (28 (Social Science Statistical Package For) للحصول على نتائج أكثر دقة، وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب تم ترميزها على وفق مقياس (ليكات الخماسي)، إذ أعطي الرقم (5) للإجابة عالية جداً وهي أعلى درجات المقياس، وأعطى الرقم (4) للإجابة عالية، وأعطى الرقم (3) للإجابة متوسطة، وأعطى الرقم (2) للإجابة منخفضة، والرقم (1) للإجابة منخفضة جداً، وهي أدنى درجات المقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14)

مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% إلى أقل من 84%	عالية
من 4.20 إلى 5.00	من 84% إلى أقل من 100%	عالية جداً

ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها:

- معامل ألفا كرونباخ ومعامل (سبيرمان - براون) للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.
- مقياس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية.
- اختبار (T) لعينة واحدة One Simple T Test لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات حول الفقرة الواحدة) وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Simple T Test: لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب (الجنس) حول محاور الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار إحصائية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (اللقب العلمي، وسنوات الخدمة).

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة بمجالاتها الأربع: (الرؤية والرسالة والأهداف، والممارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة، والثقافة التنظيمية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، ومستوى الممارسة لكل مجال من مجالات محور القيادة المؤرعة كما يلي:

أولاً: مجال الرؤية والرسالة والأهداف:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، ومستوى الممارسة لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف وإجمالي المجال، وكذا ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً (من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة) لدرجة ممارسة أفراد العينة لفقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، لفقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف

الرقم التسلسلي	الترتيب	الفقرات	الاجساي الوسطي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	مستوى الممارسة
7	1	تتوافق خطة القسم مع أهداف الكلية	3.29	1.01	65.8	4.1	0.00	متوسطة
1	2	يدرر رئيس القسم رؤية ورسالة القسم	3.21	1.01	64.2	3.0	0.00	متوسطة
2	3	يمتلك القسم رؤية ورسالة واضحتين	3.17	1.00	63.4	2.4	0.02	متوسطة
3	4	تتوافق رؤية القسم مع رؤية الكلية.	3.14	1.00	62.8	2.1	0.04	متوسطة
8	5	يعمل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس كضريق واحد لترجمة رسالة الكلية إلى أهداف.	2.99	1.19	59.8	-0.1	0.91	متوسطة

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤزعة نجود عبده علي

متوسطة	0.65	-0.5	59.4	1.06	2.97	يوضح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس كيفية الوصول لتحقيق الأهداف	6	4
متوسطة	0.52	-0.6	59.0	1.17	2.95	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في إعداد رؤية القسم ورسالته.	7	6
متوسطة	0.07	-1.8	57.2	1.11	2.86	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس مؤشرات تحقيق الأهداف	8	5
متوسط	0.26	1.1	61.4	0.93	3.07	المتوسط العام لمجال الرؤية والرسائل والأهداف	3	

ن = 209 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

أ- يلاحظ من بيانات الجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرؤية والرسائل والأهداف بلغ (3.07)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مجال الرؤية والرسائل والأهداف مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40)، وكانت الأهمية الترتيبية في المرتبة الثالثة، ويشير إلى ممارسة متوسطة لمجال الرؤية والرسائل والأهداف بوصفه أحد مجالات القيادة المؤزعة (في الحدود الوسطى وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن من وجهة نظر (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.93)، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ

بلغ (61.4%)، ويُشير إلى أن هناك موافقةً بنسبة (61.4%) على ممارسة الرؤية والرسالة والأهداف في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمجال (1.1) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.26) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا المجال، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذا المجال لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

ب- ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مجال الرؤية والرسالة والأهداف أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (2.86 – 3.29)، ومن ثم كانت جميعها في المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" وتفصيلًا لذلك تعرض الباحثة أعلى فقرتين وأدنى فقرتين في هذا المجال على النحو الآتي:

❖ أعلى فقرتين:

1. حصلت الفقرة السابعة التي نصها "تتوافق خطة القسم مع أهداف الكلية" على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.29)، ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.01)، ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (65.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (4.1)، وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن خطة القسم تتوافق مع أهداف الكلية.

2. في المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي نصها "يدير رئيس القسم رؤية ورسالة القسم" بوسط حسابي (3.21) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.01) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (64.2%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (3.0) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)،

وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يدرك رؤية القسم ورسالته. ويظهر الجدول (15) أن أدنى فقرتين في مجال الرؤية والرسالة والأهداف جاءت على النحو الآتي:

1. احتلت الفقرة الخامسة التي نصها "يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس مؤشرات تحقيق الأهداف" المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (2.86) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.11) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، ويوزن نسبي بلغ (57.2%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (-1.8) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.07) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

2. احتلت الفقرة السادسة التي نصها "يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في إعداد رؤية القسم ورسالته" المرتبة السابعة وما قبل الأخيرة، بوسط حسابي (2.95) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.17) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، ويوزن نسبي بلغ (59.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (-0.6) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.52) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وضوح الآليات والسياسات المتبعة، وذلك يؤدي إلى قصور في تطبيقها على أرض الواقع، وأيضاً بسبب ضعف الثقة بين الإدارة والأكاديميين، والمركزية في اتخاذ القرارات، أو قد يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن بحاجة إلى

دورات تدريبية توضح لهم آلية تطبيق المشاركة وتوزيع القيادة وقد يدرك رؤساء الأقسام أهمية توزيع القيادة ولكن لا يعرف كيف يعكسه على الواقع في أنشطته العملية، وكما قد يكون هناك معوقات تحول دون تطبيقها، مثل: قلة الميزانية، أو بسبب المركزية الشديدة في الإدارات العليا بالجامعة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئيا في هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة (الضامن والفهد، 2020)، ودراسة (الحري، 2016)، وكانت نتائج هذا البعد في هذه الدراسات لمستوى ممارسة القيادة المؤرعة إجمالا بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (جبران) ودراسة (الطويل والضامن، 2022)؛ إذ أظهرت نتيجة ممارسة القيادة المؤرعة لهذا البعد بدرجة منخفضة. وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات فقد كانت أربع فقرات وهي (7، 1، 2، 3) وإجمالي المجال ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة المبحوثين على هذه الفقرات وإجمالي المجال، أما الفقرات (8، 4، 6، 5) فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات.

ثانياً: مجال الممارسات القيادية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، ومستوى الممارسة لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات القيادية وإجمالي المجال، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً (من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة) لدرجة ممارسة أفراد العينة لفقرات مجال الممارسات القيادية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤثرة نجود عبده علي

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)،
لفقرات مجال الممارسات القيادية

الرقم التسلسلي	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	مستوى الممارسة
6	1	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم شركاء في قيادة العمل.	3.45	1.22	69.0	5.3	0.00	عالية
7	2	يوزع رئيس القسم المهام القيادية على الأعضاء حسب خبراتهم وتخصصاتهم.	3.42	1.09	68.4	5.6	0.00	عالية
3	3	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة على رئاسة اللجان العلمية	3.38	1.13	67.6	4.8	0.00	متوسطة
1	4	يدعم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لأداء أدوارهم كقادة	3.35	1.10	67.0	4.6	0.00	متوسطة
8	5	يمنح رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس الصلاحية لتحمل مسؤولية قراراتهم وتطبيقها	3.35	1.13	67.0	4.5	0.00	متوسطة
5	6	تشجيع رئيس القسم الأعضاء على تقديم الأفكار الإبداعية	3.20	1.09	64.0	2.7	0.01	متوسطة

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

متوسطة	0.02	2.3	63.4	1.04	3.17	يشجع رئيس القسم على إيجاد قنوات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات.	7	4
متوسطة	0.29	-1.1	58.4	1.12	2.92	ينطلق رئيس القسم في عملية من مبدأ القيادة المؤرعة	8	2
متوسطة	0.00	4.3	65.6	0.95	3.28	المتوسط العام لمجال الممارسات القيادية	1	

ن = 209 مستوى الدلالة (P ≤ 0.05)

أ- يُلاحظ من بيانات الجدول (16) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الممارسات القيادية بلغ (3.28)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مجال الممارسات القيادية مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويُشير إلى ممارسة متوسطة لمجال الممارسات القيادية بوصفه أحد أبعاد القيادة المؤرعة (في الحدود العليا وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن (عينة الدراسة)، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.95)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا المجال الأولى ويُشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ بلغ (65.6%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (65.6%) على ممارسة الممارسات القيادية في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمجال (4.3) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الممارسة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن هناك ممارسة قيادية.

ب- ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مجال الممارسات القيادية أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (2.92-3.45)، ومن ثمّ كانت في المستوى "ممارسة بدرجة عالية"، و "ممارسة بدرجة متوسطة"؛ إذ حازت فقرتين على مستوى ممارسة عالي، وست فقرات على مستوى ممارسة متوسطة، وتفصيلاً لذلك تعرض الباحثة أعلى فقرتين وأدنى فقرتين في هذا المجال على النحو الآتي:

❖ أعلى فقرتين:

1- حصلت الفقرة السادسة التي نصها "يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم شركاء في قيادة العمل" على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.45) ويُشير إلى ممارسة بمستوى عالي للفقرة، وانحراف معياري (1.22) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (69.0%) يُشير إلى وجود موافقة بدرجة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (5.3) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم شركاء في قيادة العمل.

2- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة السابعة التي نصها "يوزع رئيس القسم المهام القيادية على الأعضاء حسب خبراتهم وتخصصاتهم" بوسط حسابي (3.42) ويُشير إلى ممارسة بمستوى عالي للفقرة، وانحراف معياري (1.09) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (68.4%) يُشير إلى وجود موافقة بدرجة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (5.6) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يوزع المهام القيادية على الأعضاء حسب خبراتهم وتخصصاتهم.

ويظهر الجدول (16) أن أدنى فقرتين في مجال الممارسات القيادية جاءت على النحو الآتي:

1- احتلت الفقرة الثانية التي نصها " ينطلق رئيس القسم في عمله من مبدأ القيادة الموزعة" المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (2.92) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.12) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، ويوزن نسبي بلغ (58.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار t (-1.1) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.29) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

2- احتلت الفقرة الرابعة التي نصها "يشجع رئيس القسم على إيجاد قنوات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات" المرتبة السابعة وما قبل الأخيرة، بوسط حسابي (3.17) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.04) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، ويوزن نسبي بلغ (64.3%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار t (2.3) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.02) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يشجع على إيجاد قنوات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات.

وتعزو الباحثة إلى أن يمكن أن يكون ذلك نتيجة لأن قنوات الاتصال الحالية كافية من قبل أعضاء هيئة التدريس، أو وجود أولويات أخرى يعتبرونها أكثر أهمية، وهو ليس بقدر أهمية ممارسات أخرى مثل تحفيز الإبداع، والتعامل بجدية مع المقترحات.

وحصول فقرات هذا البعد على مستوى ممارسة متوسطة ويعود هذا إلى أن توزيع القيادة في الممارسات القيادية لم تؤخذ في الاعتبار ربما لأن رؤساء الأقسام يؤمنون بتوزيع المهام القيادية، ولكن لا يعملون على إحداثة، أو ممارسته لعدم ثقتهم بالمرؤسين، أو لعزوف البعض عنه؛ خوفاً من تحمل المسؤولية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الضامن والفهد، 2020)، ودراسة (الحري، 2016)، حيث كان إجمالاً نتيجة ممارسة القيادة المؤرعة لهذا البعد متوسطة.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (اليحيى، 2021)؛ إذ كان مستوى ممارسة القيادة المؤرعة عالية، واختلفت جزئياً مع دراسة (الطويل والفايز، 2022)، و(جبران، 2017)؛ حيث كانت نتيجة هذا البعد منخفضة.

وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات فقد كانت جميع الفقرات واجمالي المجال ما عدا الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة المبحوثين على هذه الفقرات واجمالي المجال، أما الفقرة الثانية فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرة.

ثالثاً: مجال المسؤولية المشتركة:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، ومستوى الممارسة لكل فقرة من فقرات مجال المسؤولية المشتركة واجمالي المجال، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً (من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة) لدرجة ممارسة أفراد العينة لفقرات مجال المسؤولية المشتركة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)،
لفقرات مجال المسؤولية المشتركة

الرقم التسلسلي	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	الدلالة (P.value)	مستوى الممارسة
6	1	يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس تقديم حلول مقترحة للمشكلات المطروحة	3.59	1.12	71.8	7.7	0.00	عالية
7	2	يتعامل رئيس القسم بجديّة مع مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بحل المشكلات	3.59	1.15	71.8	7.4	0.00	عالية
3	3	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس مستوى تنفيذ المهام المكلفين بها	3.31	1.06	66.2	4.2	0.00	متوسطة
2	4	يوزع رئيس القسم السلطة والمسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس	3.23	1.12	64.6	3.0	0.00	متوسطة
4	5	يهتم رئيس القسم في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة العلمية في الكلية.	3.17	1.03	63.4	2.4	0.02	متوسطة
5	6	يهيئ رئيس القسم الظروف المناسبة لإظهار قدرات أعضاء هيئة التدريس الجدد ودمجهم مع ذوي الخبرات في الفرق العلمية.	3.17	1.00	63.4	2.4	0.02	متوسطة
8	7	يحفز رئيس القسم أعضاء	3.14	1.11	62.8	1.8	0.07	متوسطة

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

						هيئة التدريس على المبادرة بالمشاركة في المهام القيادية التي تتسم بالتعقيد		
متوسطة	0.61	0.5	61.0	1.34	3.05	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط المستقبلية لتحسين الأداء	8	1
متوسطة	0.96	0.1	60.0	1.35	3.00	يمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	9	9
متوسطة	0.00	3.6	65.0	0.99	3.25	المتوسط العام لمجال المسؤولية المشتركة	2	

ن = 209 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

أ- يلاحظ من بيانات الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المسؤولية المشتركة بلغ (3.25)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مجال المسؤولية المشتركة مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويشير إلى ممارسة متوسطة لمجال المسؤولية المشتركة بوصفه أحد أبعاد القيادة المؤرعة (في الحدود العليا وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.99)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا المجال مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمحور القيادة المؤرعة في المرتبة الأولى، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ بلغ (65.0%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (65.0%) على ممارسة المسؤولية المشتركة في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمجال (3.6) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد

في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الممارسة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن هناك مسؤولية مشتركة.

ب - ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مجال المسؤولية المشتركة أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (3.00 - 3.59)، ومن ثم كانت في المستوى "ممارسة بدرجة عالية"، و"ممارسة بدرجة متوسطة"؛ إذ حازت فقرتين على مستوى ممارسة عالي، وسبع فقرات على مستوى ممارسة متوسطة، وتفصيلاً لذلك تعرض الباحثة أعلى فقرتين وأدنى فقرتين في هذا المجال على النحو الآتي:

❖ أعلى فقرتين:

1- حصلت الفقرتين السادسة والسابعة التي نصهما "يطلب رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس تقديم حلول مقترحة للمشكلات المطروحة" و "يتعامل رئيس القسم بجدية مع مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بحل المشكلات" على المرتبة الأولى والثانية بوسط حسابي متساوي بلغ (3.59) ويُشير إلى ممارسة بمستوى عالي للفقرتين، وانحرافات معيارية (1.12) (1.15) على التوالي ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرتين، وبوزن نسبي بلغ (71.8%) يُشير إلى وجود موافقة بدرجة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (7.7) (7.4) على التوالي وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لهما (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يطلب من أعضاء هيئة التدريس تقديم حلول مقترحة للمشكلات المطروحة، ويتعامل مع مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بحل المشكلات.

2- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الثالثة التي نصها "يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس مستوى تنفيذ المهام المكلفين بها" بوسط حسابي (3.31) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.06) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (66.2%) يُشير

إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (4.2) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يناقش مع أعضاء هيئة التدريس مستوى تنفيذ المهام المكلفين بها.

ويظهر الجدول (17) أن أدنى فقرتين في مجال المسؤولية المشتركة جاءت على النحو الآتي:

1 - احتلت الفقرة التاسعة التي نصها "يمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات" المرتبة التاسعة والأخيرة، بوسط حسابي (3.00) ويشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.35) ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (60.0%) يشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (0.1) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.96) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

2 - احتلت الفقرة الأولى التي نصها "يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط المستقبلية لتحسين الأداء" المرتبة الثامنة وما قبل الأخيرة، بوسط حسابي (3.05) ويشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.34) ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (61.0%) يشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (0.5) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.61) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب؛ وهي: ضعف الثقة بين

القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس، وأن وضع الخطط المستقبلية تركز على المستويات العليا، أو بسبب ندرة في الحوافز والامتيازات وقد يكون من تلك الأسباب كثرة الأعمال والمهام القيادية على عاتق رؤساء الأقسام والتي تأخذ أغلب وقت القائد وينشغل عن الخطط المستقبلية، أو بسبب قصر مدة تكليف رئيس القسم، وبالتالي فإن رسم الخطط المستقبلية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس تحتاج إلى الكثير من الدراسة حول آليات تفعيلها أو فاعليتها ولا يملك الوقت الكافي خلال مدة تكليفه.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الضامن وافهد، 2020)، ودراسة (الطويل والفائز، 2022)، ودراسة (الحري، 2016) إذ كانت نتيجة مستوى ممارسة القيادة المؤرعة لهذا البعد متوسطة.

واختلفت مع دراسة (اليحيى، 2021)، إذ أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة المؤرعة جزئياً لهذا البعد جاءت بدرجة عالية.

3 - وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات فقد كانت ست فقرات وهي (6، 7، 3، 2، 4، 5) وإجمالي المجال ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة الباحثين على هذه الفقرات وإجمالي المجال، أما الفقرات (8، 1، 9) فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات.

رابعاً: مجال الثقافة التنظيمية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، ومستوى المعنوية، ومستوى الممارسة لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية وإجمالي المجال، وكذا ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً (من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة) لدرجة ممارسة أفراد العينة لفقرات مجال الثقافة التنظيمية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزعة نجود عبده علي

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)،

لغفرات مجال الثقافة التنظيمية

الرقم التسلسلي	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	مستوى الممارسة
2	1	يحترم رئيس القسم ويقدر تنوع الثقافات لأعضاء هيئة التدريس.	3.46	1.12	69.2	6.0	0.00	عالية
3	2	يحفز رئيس القسم الطاقات الإبداعية الواعية لأعضاء هيئة التدريس.	3.11	1.03	62.2	1.5	0.14	متوسطة
6	3	يبدع رئيس القسم المشاركة المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس	3.11	1.10	62.2	1.4	0.17	متوسطة
4	4	يشجع رئيس القسم الشفافية والموضوعية لدى الأعضاء.	3.10	1.02	62.0	1.4	0.17	متوسطة
5	5	يبدع رئيس القسم أساليب الممارسة القائمة على المشاركة والحوار.	3.06	1.11	61.2	0.8	0.42	متوسطة
1	6	ينمي رئيس القسم الثقافة التنظيمية السائدة في القسم وقيم التعاون بين الأعضاء	3.01	1.07	60.2	0.1	0.90	متوسطة
7	7	يعمل رئيس القسم على نشر الثقافة التنظيمية التي تؤدي لتطبيق القيادة الموزعة	2.51	1.29	50.2	-5.5	0.00	منخفضة
	4	المتوسط العام لمجال الثقافة التنظيمية	3.05	0.96	61.0	0.8	0.43	متوسطة

ن = 209 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

أ- يلاحظ من بيانات الجدول (18) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الثقافة التنظيمية بلغ (3.05)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مجال الثقافة التنظيمية مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويُشير إلى ممارسة متوسطة لمجال الثقافة التنظيمية بوصفه أحد أبعاد القيادة الموزعة (في الحدود الوسطى وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن (عينة الدراسة)، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.96)، وكانت الأهمية الترتيبية لهذا المجال مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمحور القيادة الموزعة في المرتبة الرابعة، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ بلغ (61.0%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (61.0%) على ممارسة الثقافة التنظيمية في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمجال (0.8) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.43) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا المجال، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذا المجال لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

ب- ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مجال الثقافة التنظيمية أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (2.51 - 3.46)، ومن ثم كانت في المستوى "ممارسة بدرجة عالية"، و"ممارسة بدرجة متوسطة" و"ممارسة بدرجة منخفضة"؛ إذ حازت فقرة واحدة على مستوى ممارسة عالي، وخمس فقرات على مستوى ممارسة متوسطة، وفقرة واحدة على مستوى ممارسة منخفضة وتفضيلاً لذلك تعرض الباحثة أعلى فقرتين وأدنى فقرتين في هذا المجال على النحو الآتي:

❖ أعلى فقرتين:

1- حصلت الفقرة الثانية التي نصها "يحترم رئيس القسم ويقدر تنوع الثقافات لأعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأولى وحازت بوسط حسابي (3.46) ويُشير إلى ممارسة بمستوى عالي للفقرة، وانحراف معياري (1.12) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (69.2%) يُشير إلى وجود موافقة بدرجة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (6.0) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم يحترم ويقدر تنوع الثقافات لأعضاء هيئة التدريس.

2- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي نصها "يحفز رئيس القسم الطاقات الإبداعية الواعية لأعضاء هيئة التدريس" بوسط حسابي (3.12) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.03) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (62.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (1.5) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.14) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

ويظهر الجدول (18) أن أدنى فقرتين في مجال الثقافة التنظيمية جاءت على النحو الآتي:

1- احتلت الفقرة السابعة التي نصها "يعمل رئيس القسم على نشر الثقافة التنظيمية التي تؤدي لتطبيق القيادة الموزعة" المرتبة السابعة والأخيرة، بوسط حسابي (2.51) ويُشير إلى ممارسة منخفضة للفقرة، وانحراف معياري (1.29) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (50.2%) يُشير إلى وجود موافقة منخفضة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (-5.5) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يعني أن

متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة ليس مرضي، وهذا يدل على أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة ينخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، أي أن أفراد عينة الدراسة لا توافق على هذه الفقرة، بمعنى أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن رئيس القسم لا يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تؤدي لتطبيق القيادة الموزعة.

2- احتلت الفقرة الأولى التي نصها "ينمي رئيس القسم الثقافة التنظيمية السائدة في القسم وقيم التعاون بين الأعضاء" المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة، بوسط حسابي (3.01) ويشير إلى ممارسة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.07) ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (60.2%) يشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار (t) (0.1) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.90) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل: مثل: نقص تركيز رؤساء الأقسام ونقص الدعم المؤسسي، والتحديات في تغيير الثقافة التنظيمية، ونقص التدريب والتوعية بشأن كيفية نشر الثقافة التنظيمية التي تدعم القيادة الموزعة، أيضا اختلاف وتفاوت كفاءات ومهارات رؤساء الأقسام في هذا الجانب، مما يؤدي إلى تفاوت في الأداء، أو قد يكون بسبب مواجهة رؤساء الأقسام لتحديات إدارية كبيرة تجعل من الصعب عليهم التركيز على تنمية الثقافة التنظيمية وقيم التعاون؛ إذ أن ذلك يؤثر على أداء وممارسات رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً "في بعد الثقافة التنظيمية" مع دراسة (اليحيى، 2021) ودراسة (الضامن والفهد، 2020)، ودراسة (الطويل والفائز، 2022)، ودراسة (الحربي، 2016)، حيث كانت مستوى ممارسة القيادة الموزعة في هذا البعد بد درجة متوسطة.

بينما اختلفت مع دراسة (الحربي، 2016)؛ إذ كانت مستوى الممارسة بد درجة عالية.

وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لجميع الفقرات فقد كانت الفقرتين (2، 7) ذات دلالة إحصائية، منها الفقرة الثانية كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة الباحثين على هذه الفقرة، فيما كانت قيمة اختبار قيمة اختبار (T) المحسوبة للفقرة السابعة سالبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالنقصان عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني أن متوسط درجة الممارسة لهذه الفقرة ليس مرضي، أما باقي الفقرات وإجمالي المجال فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذه الفقرات وإجمالي المجال. والجدول (19) يوضح مجالات محور القيادة الموزعة وإجمالي المحور:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)،

لمجالات القيادة الموزعة

الرقم التسلسلي	الترتيب	مجالات القيادة الموزعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P. value)	مستوى الممارسة
2	1	الممارسات القيادية	3.28	0.95	65.6	4.3	0.00	متوسط
3	2	المسؤولية المشتركة	3.25	0.99	65.0	3.6	0.00	متوسط
1	3	الرؤية والرسالة والأهداف	3.07	0.93	61.4	1.1	0.26	متوسط
4	4	الثقافة التنظيمية	3.05	0.96	61.0	0.8	0.43	متوسط
		المتوسط العام لمجالات القيادة الموزعة	3.16	0.80	63.2	3.0	0.00	متوسط

ن = 209 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

أ. يلاحظ من بيانات الجدول (19) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور القيادة الموزعة بلغ (3.16)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمجالاتها مجتمعة معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويشير إلى ممارسة متوسطة لمجالات محور القيادة الموزعة (في الحدود الوسطى وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن (عينة الدراسة)، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.80)، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ بلغ (63.2%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (63.2%) على ممارسة القيادة الموزعة في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمحور (3.0) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الممارسة لهذا المحور يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن هناك ممارسة للقيادة موزعة.

ب. ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة القيادة الموزعة بمجالاتها أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (3.05 - 3.28)، ومن ثم كانت جميعها في المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

1. حصل مجال الممارسات القيادية على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.28) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.95) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (65.6%) يشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (4.3) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على مجال الممارسات القيادية.

2. حصل مجال المسؤولية المشتركة على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.25) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.99) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (65.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (3.6) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على مجال المسؤولية المشتركة.
 3. حصل مجال الرؤية والرسالة والأهداف على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.07) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.93) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (61.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (1.1) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.26) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه مجال الرؤية والرسالة والأهداف.
 4. حصل مجال الثقافة التنظيمية على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.05) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.96) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (61.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (0.8) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.43) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه مجال الثقافة التنظيمية.
- ومما سبق يتضح أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بلغ (3.16)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون واقع ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بدرجة متوسطة، ربما يرجع ذلك لعدم انتشار ثقافة القيادة الموزعة بصورة كبيرة في الأقسام الأكاديمية، وربما يرجع أيضًا إلى مركزية

الجامعة، وربما يعود ذلك أيضاً إلى حداثة مفهوم القيادة المؤرعة كمدخل إداري يتم تطبيقه في الجامعات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة إجمالاً مع ما توصلت إليه دراسة (الضامن والفهد، 2020)، ودراسة (الحري، 2016)، ودراسة كلاً من (Jacobs، 2010) ودراسة (Grant، 2008)؛ حيث كانت نتيجة ممارسة القيادة المؤرعة بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت مع دراسة دراسة (جبران، 2017)، ودراسة (الطويل والفايز، 2022)؛ إذ أظهرت نتيجة القيادة المؤرعة بدرجة منخفضة.

واختلفت أيضاً مع دراسة ودراسة (اليحيى، 2021)، حيث كانت نتيجة درجة القيادة المؤرعة بدرجة عالية.

وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لمجالات القيادة المؤرعة كان مجالي (الممارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة) وإجمالي المحاور ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة المبحوثين على المجالين وإجمالي المحاور، أما مجالي (الرؤية والرسالة والأهداف، والثقافة التنظيمية)، فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه المجالين.

السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، تم استعمال الاختبارات المناسبة لكل خاصية كما يلي:

1- حسب متغير الجنس:

لاختبار وجود فروق تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى إلى الجنس استعملت الباحثة الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار (T) لعينتين مستقلتين Independent Simple T Test، وفقاً لمتغير الجنس (كون الجنس أكثر من فئتين)، إذ اعتمدت الباحثة مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (20):

جدول رقم (20)

نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات الذكور والإناث

مجلات القيادة المؤرعة	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	3.03	0.923	-0.869	0.386	لا توجد فروق جوهرية
	انثى	3.15	0.954			
الممارسات القيادية	ذكر	3.26	0.965	0.291-	0.771	لا توجد فروق جوهرية
	انثى	3.30	0.918			
المسؤولية المشتركة	ذكر	3.29	0.969	0.799	0.425	لا توجد فروق جوهرية
	انثى	3.17	1.034			
الثقافة التنظيمية	ذكر	3.11	0.949	1.140	0.256	لا توجد فروق جوهرية
	انثى	2.95	0.984			
اجمالي القيادة المؤرعة	ذكر	3.18	0.786	0.321	0.749	لا توجد فروق جوهرية
	انثى	3.14	0.823			

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (20) والذي يوضح اختبار (T) لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى إلى الجنس، أي أن الجنس لا يؤثر في إجابات أفراد العينة بشأن مستوى ممارسة القيادة المؤرعة، وأن الذكور والإناث لهم الآراء والاعتقاد والإجابات نفسها تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة بمجالاتها الأربع، وتبين ذلك من اختبار (T) الذي بلغ (-0.869) (-0.291) (0.799) (1.140) (0.321) على التوالي وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.386) (0.771) (0.425) (0.256) (0.749) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الأفراد من الجنسين الذكور والإناث لهم الآراء والإجابات نفسها تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار (T)، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى إلى الجنس. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (جبران، 2017).

واختلفت مع دراسة (الحربي، 2016).

2- حسب متغير اللقب العلمي:

لاختبار وجود فروق تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى إلى اللقب العلمي استعملت الباحثة الاختبارات المعملية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون اللقب العلمي أكثر من فئتين) إذ اعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير اللقب العلمي

مجلات القيادة الموزعة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار
الرؤية والرسائل والأهداف	بين المجموعات	2.046	2	1.023	1.176	0.311	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	179.223	206	.870			
	المجموع الكلي	181.269	208				
الممارسات القيادية	بين المجموعات	2.369	2	1.185	1.325	0.268	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	184.177	206	.894			
	المجموع الكلي	186.546	208				
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	5.001	2	2.500	2.582	0.078	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	199.455	206	.968			
	المجموع الكلي	204.455	208				
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.995	2	.497	.535	0.586	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	191.472	206	.929			
	المجموع الكلي	192.467	208				
اجمالي القيادة الموزعة	بين المجموعات	1.665	2	.833	1.313	0.271	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	130.627	206	.634			
	المجموع الكلي	132.293	208				

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باختلاف

اللقب العلمي، أي أن اللقب العلمي لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة، أي أن الأفراد الذين لديهم لقب أستاذ، والأفراد الذين لديهم لقب أستاذ مشارك، والأفراد الذين لديهم لقب أستاذ مساعد، لهم الآراء والتوجه والاعتقاد نفسه تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة في كليات جامعة عدن، مما يشير إلى أن اللقب العلمي ليس له علاقة بتوجهات وآراء الأفراد نحو مستوى ممارسة القيادة المؤرعة في كليات جامعة عدن، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة اختبار (F) التي بلغت بلغ (1.176) (1.325) (2.582) (0.535) (1.313) على التوالي وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.311) (0.268) (0.078) (0.586) (0.271) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم وجود أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى انعدام الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى إلى اللقب العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن، ومن ذلك نتوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى إلى اللقب العلمي. اتفقت مع دراسة (جبران، 2017).

واختلفت مع دراسة (الحربي، 1016).

4- حسب متغير سنوات الخدمة:

لاختبار وجود فروق تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى إلى سنوات الخدمة استعملت الباحثة الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون سنوات الخدمة أكثر من فئتين) إذ اعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

الدلالة الذي اعتمدته الباحثة في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مجلات القيادة المؤرعة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار
الرؤية والرسائل والأهداف	بين المجموعات	0.279	2	0.139	0.158	0.854	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	180.990	206	0.879			
	المجموع الكلي	181.269	208				
الممارسات القيادية	بين المجموعات	3.000	2	1.500	1.683	0.188	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	183.546	206	0.891			
	المجموع الكلي	186.546	208				
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	1.173	2	0.586	0.594	0.553	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	203.283	206	0.987			
	المجموع الكلي	204.455	208				
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	5.007	2	2.504	2.751	0.066	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	187.460	206	0.910			
	المجموع الكلي	192.467	208				

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

لا توجد فروق جوهرية	1.196	1.641	1.037	2	2.075	بين المجموعات	اجمالي القيادة المؤرعة
			0.632	206	130.218	داخل المجموعات	
				208	132.293	المجموع الكلي	

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باختلاف سنوات الخدمة، أي أن سنوات الخدمة لا تؤثر في آراء أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة، أي أن الأفراد حديثي الخبرة في الوظيفة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية، لهم الآراء والتوجه والاعتقاد نفسه تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة في كليات جامعة عدن، مما يشير إلى أن سنوات الخدمة ليس له علاقة بتوجهات وآراء الأفراد نحو مستوى ممارسة القيادة المؤرعة في كليات جامعة عدن، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة اختبار (F) التي بلغت بلغ (0.158) (1.683) (0.594) (2.751) (1.641) على التوالي وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.854) (0.188) (0.553) (0.066) (0.196) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم وجود أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى انعدام الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة القيادة المؤرعة تعزى إلى سنوات الخدمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن، ومن ذلك نتوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى إلى سنوات الخدمة. اتفقت مع دراسة (جبران، 2017).

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة المؤرعة نجود عبده علي

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة).

السؤال الرئيس:

ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة المؤرعة ؟

من خلال التحليل السابق والإجابة على الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس للدراسة يمكن تلخيص نتائج الإجابة على السؤال الرئيس في الجدول الآتي:

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبار (T)، للقيادة المؤرعة.

الرقم التسلسلي	الترتيب	مجالات ومجاور الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	مستوى الممارسة
2	1	الممارسات القيادية	3.28	0.95	65.6	4.3	0.00	متوسط
3	2	المسؤولية المشتركة	3.25	0.99	65.0	3.6	0.00	متوسط
1	3	الرؤية والرسائل والأهداف	3.07	0.93	61.4	1.1	0.26	متوسط
4	4	الثقافة التنظيمية	3.05	0.96	61.0	0.8	0.43	متوسط
		المتوسط العام لمجالات القيادة المؤرعة	3.16	0.80	63.2	3.0	0.00	متوسط

ن = 209 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم (23) يتضح ما يلي:

مجالات محور القيادة المؤزعة:

1. بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور القيادة المؤزعة بلغ (3.16)، وهذا يعنى أن مستوى ممارسة القيادة المؤزعة بمجالاتها مجتمعة معاً تقع عند المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويُشير إلى ممارسة متوسطة للقيادة المؤزعة (في الحدود الوسطى وفقاً للمقياس) في كليات جامعة عدن (عينة الدراسة)، ويُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال إذ بلغت (0.80)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً إذ بلغ (63.2%)، ويشير إلى أن هناك موافقة بنسبة (63.2%) على ممارسة القيادة المؤزعة في كليات جامعة عدن، وبلغت نتيجة اختبار (T) للمحور (3.0) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الممارسة للقيادة المؤزعة المحوري يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن يرون أن هناك ممارسة للقيادة مؤزعة.

2. ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة القيادة المؤزعة بمجالاتها أن متوسط درجات الممارسة تراوحت بين (3.05 - 3.28)، ومن ثَمَّ كانت جميعها في المستوى "ممارسة بدرجة متوسطة" وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

أ. حصل مجال الممارسات القيادية على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.28) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.95) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (65.6%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (4.3) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة

- المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على ممارسة الممارسات القيادية في كليات جامعة عدن.
- ب. حصل مجال المسؤولية المشتركة على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.25) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.99) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (65.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (3.6) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على ممارسة المسؤولية المشتركة في كليات جامعة عدن.
- ج. حصل مجال الرؤية والرسالة والأهداف على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.07) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.93) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (61.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (1.1) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.26) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه ممارسة الرؤية والرسالة والأهداف في كليات جامعة عدن.
- د. حصل مجال الثقافة التنظيمية على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.05) ويشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (0.96) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المجال، وبوزن نسبي (61.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المجال، وبلغت قيمة اختبار (T) (0.8) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.43) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه ممارسة الثقافة التنظيمية في كليات جامعة عدن.

وعموماً ومن اختبار (T) ومستوى المعنوية لمجالات القيادة المؤرعة كان مجالي (الممارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة) واجمالي المحور ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهوما يعني موافقة المبحوثين على المجالين واجمالي المحور، وهذا يعني أن درجة الممارسة تزيد عن درجة الممارسة المتوسطة، أي أن هناك ممارسة للمجالين واجمالي المحور، أما مجالي (الرؤية والرسالة والأهداف، والثقافة التنظيمية) فقد كان مستوى المعنوية لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه المجالين وأن مستوى الممارسة لا يزيد عن الدرجة المتوسطة (3).

النتائج:

نتائج إجابة السؤال الفرعي الأول:

- مستوى ممارسة القيادة المؤرعة الكلية لمجالات المحور الأول ككل كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.16)، ونسبة (63.2%) وانحراف معياري (0.80)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للقيادة المؤرعة لأبعاد المحور ما بين (3.05) و (3.28)، وانحراف معياري (0.93) و (0.99).
- جاء مجال الممارسات القيادية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.28)، ونسبة (65.60%)، وانحراف معياري (0.95)، ومستوى ممارسة (متوسطة)، يليه مجال المسؤولية المشتركة بمتوسط (3.25)، ونسبة (65.0%)، وانحراف معياري (0.95)، ودرجة تقدير (متوسطة)، يليه مجال الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط (3.07)، وانحراف معياري (0.93)، ونسبة (61.40) ومستوى ممارسة (متوسطة)، يليه مجال الثقافة التنظيمية بمتوسط (3.05)، وانحراف معياري (0.96) ونسبة (61.0%) ومستوى ممارسة (متوسطة).

نتائج إجابة السؤال الفرعي الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة الموزعة تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة).

نتائج إجابة السؤال الرئيس:

- أي أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة كان متوسطاً.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالتالي:
- تعزيز مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عدن للقيادة الموزعة من خلال تعزيز الأبعاد الأربعة للقيادة الموزعة، وهي الرؤية والرسالة والأهداف، والممارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة، والثقافة التنظيمية.
 - التدريب والتطوير المستمر لرؤساء الأقسام العلمية، وتشجيعهم على تبني أساليب قيادة موزعة وتعزيز التعاون والشراكة مع أعضاء هيئة التدريس.
 - قيام رؤساء الأقسام العلمية بنشر ثقافة القيادة الموزعة في كليات جامعة عدن.
 - عقد دورات وورش عمل للعاملين في القسم لبيان رؤيته ورسالته وأهدافه المتميزة والمتفردة عن بقية الأقسام.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة عن معوقات ممارسة القيادات الأكاديمية، ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن للقيادة الموزعة وسبل التغلب عليها.
- إجراء دراسات للقيادة الموزعة وربطها بمتغيرات أخرى ك(الرضا الوظيفي).

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو شعر، عبد الرزاق أمين، (1997م)،، العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
2. البركاتي، ملكة. (2003). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة) رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة.
3. البشر، فاطمة. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة المؤثرة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 7(1)، 213-267.
4. الجادوري، عدنان حسين (2007)، الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الحربي، خليل خلف. (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة المؤثرة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. مجلة التربية للعلوم النفسانية والاجتماعية في جامعة الأزهر، 2(170)، 674-708.
6. الدوش، علي عبده علي. (2010). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: جامعة عدن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عدن. عدن. اليمن.
7. الرطيل، صالح عوض سعيد. (2014). إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في جامعة عدن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عدن، عدن، اليمن.
8. الشهراني، ندى بنت طاهر. (2010). تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة المؤثرة (تصور مقترح)، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض، السعودية.

9. الضاعن، محمد إبراهيم، الفهد، منال صالح. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة المؤرعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة اسيوط، مج(36)، العدد(4).
10. الطويل، إيمان بنت سعد بن صالح، والفايز، فايز بن عبد العزيز سليمان. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة المؤرعة. مجلة كلية التربية، مج38، ع2، 135-88.
11. اللبني، سعاد أحمد. (2017). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة عدن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالت ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عدن، اليمن.
12. العامرية، زينة بنت ظنين بن خميس، هلال، بارا ياسر، والحارثي، عائشة بنت سالم علي. (2022). ممارسة القيادة المؤرعة لمديري المدارس وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية لدى المعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
13. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد، (2001)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
14. العميان، محمود سليمان. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.
15. عيشان، ندى علي سعيد، الفضلي، منى عبد المحسن. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة المؤرعة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(17)، 573-547.
16. المصاروة، أسامة محمد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة المؤرعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، مج33، العدد1.

17. الهور، وفاء جمال.(2017). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالت ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
18. وزارة التعليم العالي،(2006). الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية.(2006م-2010م)، صنعاء، اليمن.
19. اليعحي، حصّة ناصر.(2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج22، 2، 275 - 283.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Grant, Callie (2008): 'We did not put our pieces together': exploring a professional development lens initiative through a distributed leadership, Journal of Education,(44),85-107.
2. Jacobs, G. (2010), The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teacher, the degree doctor of education, faculty of Georgia Southern University.
3. LeithWood, Kenneth and Mascall, Blair and Strauss, Tiiu.(2007). Distributed leadership to make School Smarter: Taking the Ego Out of the system,6(1), 37-67
4. NCSL, 2007, Framework for Action, Nottingham, National College for Leadership of Schools[online].
At
www.nationalcollege.org.uk/index/leadershiplibrary/leadingschools/leading
5. Woods, P. A. et all.(2004).Variability and Dualities in Distributed leadership: finding from a systematic literature review, Educational Management Administration& leadership, 32(4),: 439-457.

Abstract

The current study aimed at identifying the level of practice of distributed leadership by the heads of scientific departments in the Faculties of Aden University. The study community consisted of Faculty members in the Faculties of Aden University, who hold the scientific titles of professor, associate professor and assistant professor. The sample of the study was (964) members. The researcher selected the sample members using a single-stage cluster random method. In order to achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive approach with its survey and correlational style and designed a questionnaire consisting of (35) paragraphs distributed over four dimensions. The designed questionnaire was used as an instrument to collect primary data from the study sample which consisted of (241) individuals.

The study reached the following results and findings:

1. The level of total distributed leadership practice for the areas as a whole was (average) with an arithmetic mean of (3.16) a percentage of (63.2%) and a standard deviation of (0.80). The arithmetic means of distributed leadership for the dimensions ranged between (3.05) and (3.28) and with a standard deviation of (0.93) and (0.99).
2. There are no statistically significant differences at the level ($0.05 \leq \alpha$) between the answers of the research sample members regarding the level of practice of heads of scientific departments in the Faculties of Aden University for distributed leadership attributed to the variables: (gender, academic title and years of service).
3. The study also researched to various recommendations that contribute to raising the level of practice of distributed leadership of the Faculty and the university in general.