



Wasit University
Repository

Wasit University Repository

repository.uowasit.edu.iq

القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى
رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

A thesis submitted by Master's student (Noor Al-huda Abd Al-Ameer Zameel) to the Council of the College of Education for Humanities / University of Wasit

المياحي, نور الهدى عبد الامير زامل

إشراف: أ.م.د سعد نعيم رضوي

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/179>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-23>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — repository.uowasit.edu.iq



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم العلوم والنفسية
الدراسات العليا/ماجستير-إدارة تربوية

القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في
(الإدارة)

من الطالبة

نور الهدى عبد الامير زامل المياحي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

سعد نعيم رضوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة ال عمران (آية ١٥٩)



بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المشرف

أشهد أن رسالة طالبة الماجستير: (نور الهدى عبد الأمير زامل)، الموسومة بـ (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية)، أعدت بإشرافي في قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط، وقد استوفت خطتها استيفاء تاماً يؤهلها للمناقشة.



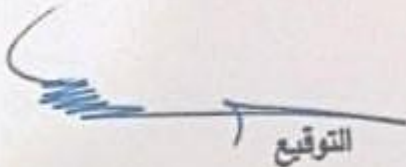
التوقيع:

المشرف: الأستاذ المساعد الدكتور

سعد نعيم رضوي

التاريخ: 13/3/2026 م

بناءً على التوصيات المتوفرة أرىح هذه الرسالة للمناقشة .



التوقيع

أ.د. عدنان مارد جبر

رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية
 13/3/2026 م

ب

سم الله الرحمن الرحيم

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أنَّ الرسالة الموسومة (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) التي قدمتها الطالبة (نور الهدى عبد الامير زامل المياحي) تمّت مراجعتها لغوياً، وتصحيح ما فيها من أخطاء نحويّة وإملائيّة وأسلوبية، وقد أصبحت سليمة سلامة تامّة تؤهلّها للمناقشة.

التوقيع:

الاسم :

التاريخ : / / ٢٠٢٦ م

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار الخبير العلمي

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) التي قدمتها الطالبة (نور الهدى عبد الامير زامل المياحي)، إلى كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة واسط، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في (الإدارة)، ووجدتها صالحة من الناحية العلمية.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ : / / ٢٠٢٦ م

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة، نشهد أننا أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية)، التي أعنتها الطالبة: (تور الهدى عبد الأمير زامل المياحي)، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، بتقدير (جيد جداً) .

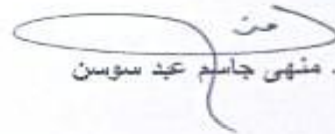


عضواً أ. أ. د. عبد كاطع سامور

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : ٢٠٢٦ / ٦ / ٢١



رئيساً أ. أ. د. منهي جاسم عبد سوسن

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : ٢٠٢٦ / ٦ / ٢١

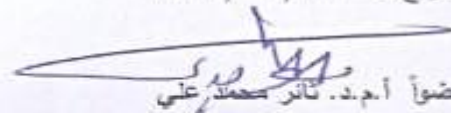


عضواً ومشرفاً أ. أ. د. سعد نعيم رضوي

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : ٢٠٢٦ / ٦ / ٢١

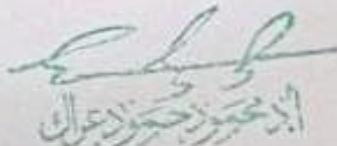


عضواً أ. أ. د. تائر محمد علي

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : ٢٠٢٦ / ٦ / ٢١



أ. أ. د. محمود حمود عراك

عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية

٢٠٢٦ / ٥ / ١٥

صدقها مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط .

الإهداء

الى البحر الزاخر بالجود والعطاء، إلى القلب النابض بالوفاء
الى ميم الأمل وعين العمل وسين السخاء، إلى بوصلة النور وبسمة الاحرار على الجور
الى يد الحسين الثائرة وحسامه المنصور إلى ساقى عطاشى كربلاء،
ملاذ الفقراء والضعفاء والاغنياء، سيدي أبي الفضل العباس (ع).
الى يا سمينة قلبي التي لا تذبل أُمي
الى اليسر الوحيد من بين عسر العالم، إلى من تنقذني محبته دائماً... أبي
إلى عائلتي الكريمة، الذين كانوا سبب دعمي ونجاحي،
إلى أستاذي الفاضل الدكتور (سعد نعيم رضوي)
الذي كان لتوجيهاته وإشرافه أثرٌ بَيْن في إنجاز هذه الرسالة.
وإلى كل من ساندني وشجعني ووقف إلى جانبي في مسيرتي العلمية.

الباحثة

شكر والامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما أنعم به من توفيقٍ وتسديد، وما أفاضه من فضلٍ وإعانة، فله سبحانه الحمد أولاً وآخرًا، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد، فإنَّ من تمام الوفاء ومن مقتضيات الأمانة العلمية أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له فضلٌ في إنجاز هذه الرسالة.

وأخصّ بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور (سعد نعيم رضوي) المشرف على هذه الرسالة، لما تفضل به من إشرافٍ علمي رصين، وتوجيهاتٍ سديدة، ومتابعةٍ دقيقة، ونصائحٍ قيِّمة كان لها الأثر البالغ في تقويم مسار البحث وإخراجه بالصورة التي هو عليها.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة السمнар:

الدكتور سلام غياض عنبر،

والدكتور ثائر محمد علي، والدكتور عبد كاطع سموم والدكتور عباس ناهي كعيد

على ما أبدوه من ملاحظات علمية بناءة، ومقترحات قيِّمة أسهمت في إثراء موضوع الرسالة وتعميق جوانبه.

ويسعدني أن أعرب عن بالغ امتناني إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وما سيقدمونه من توجيهات علمية رصينة تُعدّ إضافة مهمة لهذا العمل. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدّم لي العون والمساندة، سواء بالمشورة أو الدعم المعنوي أو التيسير، فكان لوقفتهم أثر واضح في إتمام هذا الجهد العلمي.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم وطلابه، وأن يتقبله بقبولٍ حسن.

الباحثة

مستخلص الرسالة:

هدف الرسالة التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الموزعة ومستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ولغرض تحقيق أهداف البحث استعملت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط والبالغ عددهم (٢٠٣٩) عضو هيئة التدريس، فقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة حسب معادلة حجم العينة المطلوبة من خلال معادلة ريتشارد جيجر فتبين أن حجم عينة الدراسة (٣٢٣) عضو هيئة التدريس، وذلك بما نسبته (١٥.٨%) من المجتمع، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أن هناك مستوى مرتفع من القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة ككل تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي ككل تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد جامعة واسط على السياسات الرسمية في تشجيع على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار، وتوسيع نطاق اللجان الأكاديمية ذات الصلاحيات الفعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، الرضا الوظيفي، رؤساء الأقسام العلمية، أعضاء الهيئة

التدريسية، واسط.

ثبت المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	ب
إقرار المشرف	ج
إقرار الخبير اللغوي	د
إقرار الخبير العلمي	هـ
إقرار لجنة المناقشة	و
الإهداء	ز
شكر وإمتنان	ح
مستخلص الرسالة	ط
المحتويات	ك
الجداول	م
الأشكال	س
الملاحق	س
الفصل الأول: الاطار العام للبحث	١
أولاً: مشكلة البحث	٢
ثانياً: أهمية البحث	٥
ثالثاً: أهداف البحث	٩
رابعاً: حدود البحث	١٠
خامساً: تحديد المصطلحات	١١
الفصل الثاني: خلفية ادبية ودراسات سابقة	١٥
المحور الأول: الخلفية الادبية	١٦
المبحث الأول: القيادة الموزعة	١٦
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	٣٥
المحور الثاني: دراسات سابقة	٥٦
أولاً: دراسات في القيادة الموزعة	٥٦
ثانياً: دراسات في الرضا الوظيفي	٥٩
جوانب الإفادة من الدراسات السابقة	٦٥

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات	٦٦
أولاً: منهج البحث	٦٧
ثانياً: مجتمع البحث	٦٧
ثالثاً: عينة البحث	٦٧
رابعاً: أداة البحث	٧٠
خامساً: إجراءات البحث	٨٢
سادساً: الأساليب الإحصائية	٨٣
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	٨٤
أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول	٨٥
ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني	٩١
ثالثاً: النتائج المتعلقة بالهدف الثالث	٩٩
رابعاً: النتائج المتعلقة بالهدف الرابع	١٠٤
خامساً: النتائج المتعلقة بالهدف الخامس	١٠٨
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	١١٠
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	١١١
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	١١٤
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	١١٦
رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	١١٧
خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	١١٧
سادساً: التوصيات	١١٨
سابعاً: المقترحات	١١٩
المصادر	١٢٠
المصادر العربية	١٢١
المصادر الاجنبية	١٣٠
الملاحق	١٣٥
ملخص البحث باللغة الإنكليزية	١٥٨

ثبت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	الدراسات العربية لمتغير القيادة الموزعة	٥٦
٢	الدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الموزعة	٥٨
٣	الدراسات العربية لمتغير الرضا الوظيفي	٥٩
٤	الدراسات الاجنبية لمتغير الرضا الوظيفي	٦١
٥	أهداف بعض الدراسات السابقة	٦٢
٦	بيان تباين العينات للدراسات السابقة	٦٣
٧	نتائج المتغيرات في الدراسات السابقة	٦٤
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية	٦٨
٩	أبعاد مقياس القيادة الموزعة	٧١
١٠	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مقياس القيادة الموزعة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس	٧٣
١١	يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس القيادة الموزعة	٧٤
١٢	معامل الثبات بطريقتي الإعادة وألفا كرونباخ لأبعاد مقياس القيادة الموزعة والمقياس ككل	٧٦
١٣	أبعاد مقياس الرضا الوظيفي	٧٧
١٤	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس	٧٩
١٥	يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس الرضا الوظيفي	٨٠
١٦	معامل الثبات بطريقتي الإعادة وألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي والمقياس ككل	٨٢
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة الموزعة وللدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٨٥
١٨	ال تكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الرؤية والرسالة والأهداف"	٨٦
١٩	ال تكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "المسؤولية المشتركة"	٨٨
٢٠	ال تكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الممارسات القيادية"	٩٠

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الرضا الوظيفي وللدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	٩٢
٢٢	التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "العلاقات الإنسانية"	٩٣
٢٣	التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الامن الوظيفي"	٩٤
٢٤	التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الروح المعنوية"	٩٦
٢٥	التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الاتصال الإداري"	٩٨
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)	٩٩
٢٧	تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (3 way ANOVA) على مستوى القيادة الموزعة في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)	١٠٠
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة في ضوء المتغيرات الشخصية	١٠١
٢٩	معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة	١٠٢
٣٠	نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تبعاً للمتغيرات الشخصية	١٠٢
٣١	تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على درجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تبعاً للمتغيرات الشخصية	١٠٣
٣٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)	١٠٤
٣٣	تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (3 way ANOVA) على مستوى الرضا الوظيفي في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)	١٠٤
٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي في ضوء المتغيرات الشخصية	١٠٥
٣٥	معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي	١٠٦
٣٦	نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية	١٠٦

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٣٧	تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على درجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية	١٠٧
٣٨	مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	١٠٨

ثبت الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.	٦٩
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اللقب العلمي	٦٩
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	٧٠

ثبت الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	أسماء السادة المحكمين مرتبة حسب اللقب العلمي	١٣٤
٢	أداة الدراسة	١٣٥
٣	كتب تسهيل المهمة	١٤٧

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

حدود البحث

❖ تحديد المصطلحات

أولاً: مشكلة البحث:

لا يخفى على أحد ما للجامعات اليوم من دور كبير وضروري في تنمية الشعوب والدول ككل، فهي الأداة والوسيلة للتقدم والرفاهية وهي كذلك المسؤول الأول عن رفع مخرجات جميع الاختصاصات التي تحتاجها تلك الدول في سبيل رفايتها وتقدمها وتحقيق طموحها، فإن عانت التعليم من مشكلات فإنها بالضرورة ستعكس في مشكلاتها على المجتمعات وتقدمها لذلك يجب بذل كل السبل في حل المشكلات التي تواجه العملية لتتمكن من الاستفادة القصوى من التعليم وتوفيراً للبيئة اللازمة لتحفيز وتنمية القدرات القيادية في هذا المجال الحيوي للوصول إلى أهداف المجتمع، إذ تُعد القيادة سمة أساسية في حياة المؤسسات، لما لها من دور في ضمان ديمومة المجتمع وتفاعله مع بيئته، كون المؤسسة تمثل مجتمعاً مصغراً تتأثر مكوناته بالبيئة المحيطة، الأمر الذي يستلزم دراسة القيادة وتعزيزها وتطويرها بما يحقق تكيفها مع متغيرات الزمان والمكان.

ففي هذا السياق، تواجه القيادات المتمثلة برؤساء الأقسام في الجامعات العديد من المشكلات اليومية التي تتطلب مهارات قيادية وقدرات تحليلية متنوعة، تختلف باختلاف طبيعة تلك المشكلات من حيث بساطتها أو تعقيدها، ومن حيث تأثيرها في أداء الهيئة التدريسية ورضاهم الوظيفي داخل الجامعة (أيوب، ٢٠١٢: ٢)، ويبرز من ذلك التأثير المتبادل بين القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية، إذ أن لرؤساء الأقسام أثراً واضحاً في تعزيز رضا التدريسيين وقناعتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاج العلمي، وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف العامة للأقسام العلمية.

ورغم ما تحقّقه القيادة الحديثة من أهمية في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الواقع يكشف عن وجود صعوبات تعيق تطبيقها، ولاسيما القيادة الموزعة، مثل هيمنة القيادة المركزية، وضعف وضوح المسؤوليات، وقلة التعاون، ومقاومة التغيير، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى فاعلية

الأنماط القيادية وفي مقدمتها نمط القيادة الموزعة والتحديات التي تحول دون نجاحه وانعكاسه على الأداء المؤسسي في الجامعات (هادي، ٢٠٢٢: ٣٢).

وقد أكدت دراسة الشمري أن مشكلة القيادات الإدارية، ولاسيما رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، تُعد من أبرز المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات، حيث يُعد مستوى كفاءة هذه القيادات وجودة أدائها من العوامل الأساسية التي قد تضع المؤسسة في موقع متميز أو تُدخل القيادات الجامعية العليا في مواقف حرجة (الشمري، ٢٠١٠، ٤). وفي السياق ذاته، شددت الندوة العلمية التي عقدت في جامعة واسط عام (٢٠١٥) على ضرورة أهمية الجامعات بالبحوث والدراسات العلمية التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية، من خلال تشخيص المشكلات التي تواجهها القيادات الإدارية والعمل على معالجتها (الندوة الإدارية الثانية لجامعة واسط، ٢٠١٥: ٢٣). إذ أشار المؤتمر السابع للتعليم العالي الذي عقد في جامعة القادسية إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات العراقية تمثل المحرك الأساسي لعمل الجامعات، مما يستوجب أن يتسم أدائها بالإبداع في العمل الإداري، ورغم أن اختيار رؤساء الأقسام يعتمد في كثير من الأحيان على الترشيحات، إلا أن مخرجات أدائهم الإداري تتسم بالضعف، الأمر الذي يستدعي إخضاعهم لبرامج تطوير مستمرة تستند إلى الدراسات والبحوث العلمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧: ٢٢).

وأوضحت وثيقة إصلاح التعليم العالي لعام (٢٠١٤) أن الإدارة الجامعية تخضع لجملة من الاعتبارات العامة والخاصة التي تؤثر في فاعليتها وكفاءتها، ويظهر هذا التأثير بصورة أكبر على القيادات الإدارية، مما ينعكس سلباً على سير العمل ويضعف قدرتها على مواجهة المشكلات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيادة تعليمية كفوءة تركز على توزيع المهام في الأداء، وتكون واعية بمتطلبات العملية التعليمية، إذ تؤكد الدراسات أن المستقبل سيجعل من رئيس القسم قائداً محورياً

في النهوض بالواقع التعليمي، وأن نجاحه مرتبط بقدراته الإبداعية في تحسين الكفاءة الإدارية وتهيئة بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية في المؤسسات (وثيقة إصلاح التعليم العالي لعام، ٢٠١٤).

إذ تواجه الجامعات العراقية تحديات متعددة تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية، إذ يؤدي انخفاضه إلى تدني الأداء والإنتاجية، وتبرز القيادة بوصفها عاملاً محورياً في خلق بيئة عمل محفزة وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات، ويُعد أسلوب القيادة الموزعة من الأساليب القيادية الفاعلة التي تمكن القادة من تطوير قدرات الهيئة التدريسية وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلا أن مدى تأثير هذا الأسلوب في الجامعات العراقية ما يزال بحاجة إلى دراسة علمية معمقة (الجبوري، ٢٠٢٤: ٢٥).

بالتالي تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، إذ يعتمد نجاح المؤسسات على قدرة القادة على توظيف قدرات فرق العمل وإشباع احتياجاتهم بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وضمان الاستمرارية والتكيف مع المتغيرات. وتتطلب القيادة الفاعلة تبني أنماطاً قيادية حديثة تقوم على التفاعل والمشاركة الإيجابية وترسيخ الممارسات التطبيقية للقيادة الفاعلة (Gallo, 2011: 132-152).

وقد أشار مؤتمر القيادة المستدامة الرابع (٢٠٢٥) إلى أن القيادة الموزعة تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، إذ لا تقتصر القيادة على شخص واحد، وإنما تتوزع بين أفراد المؤسسة وفقاً للظروف والسياقات التنظيمية، بما يعزز المشاركة ويرفع مستوى الكفاءة والفاعلية. كما أكدت ورشة جامعة ديالى (٢٠٢١) أن القيادة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، وأن تطور الفكر الإداري انتقل من الأنماط الفردية التقليدية إلى أنماط حديثة قائمة على المشاركة

والتعاون، وفي مقدمتها القيادة الموزعة التي تقوم على توزيع المهام والصلاحيات وتحقيق التكامل بين الجهود الفردية والجماعية (جامعة ديالى، ٢٠٢١).

وقد توصلت دراسات متعددة إلى وجود قصور في تطبيق القيادة الموزعة داخل المؤسسات الجامعية، إذ بينت دراسة كعكي (٢٠١٨) أن الأداء القيادي يعاني من المركزية وضعف المشاركة وقصور الرؤية الاستراتيجية وهيمنة النهج السلطوي والعلاقات الهرمية البيروقراطية، وغياب المساءلة، الأمر الذي ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي (كعكي، ٢٠١٨: ٣٣١-٣٧٧).

وانطلاقاً من المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام في تحقيق الأهداف والتعليمية وإيجاد التكامل بين الجوانب الإدارة والإنسانية، تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي، ولاسيما في ظل استمرار اعتماد بعض القيادات التعليمية على أنماط تقليدية تركز على الالتزام الحرفي باللوائح، مع ضعف واضح في تبني الإبداع والتطوير. وبناءً على ما تقدم، سعت الباحثة إلى الاجابة على التساؤل الآتي:

هل هنالك علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

ثانياً: أهمية البحث:

نحن نعيش في عصر ترقى فيه الأمم بقدر ما تحرزه من تقدم في مجال العلوم النظرية والتطبيقية، وأدركت دول عديدة هذه الحقيقة وأخذت تسعى بكل ما توافر لها من جهد وإمكانات إلى تغيير مجتمعاتها مادياً وفكرياً، كما أدركت هذه المجتمعات أن التربية هي الركيزة التي تستطيع أن تشيد عليها القواعد الأساسية لعملية التقدم والتغيير.

إذ أن اهتمام المختصين بوضع فلسفة القيادة الإدارة يُعد ذا أهمية بالغة بالنسبة للعمل الإداري قد أصبح من الشمول والاتساع والتعقيد في أهدافه ووظائفه وأساليبه ووسائله وأدواته، لذا يرى المختصون بعلم القيادة ضرورة وضع مبادئ مترابطة ومتناسقة للعمل الإداري بإمكانها الاستجابة إلى التطوير والتغيير في مجال القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة المعينة (البديري، ٢٠٠٥: ٧٨).

إذ تُعدّ القيادة الموزعة نهج إداري يؤثر في نشاطات المجتمع في مختلف مجالاته، إذ يصعب تحقيق التقدم السليم دون إدارة تعليمية ناجحة قائمة على أسس علمية وفكرية رصينة تراعي الظروف والمعطيات المتوافرة، وتسهم في بناء نظام تعليمي قادر على سد حاجات المجتمع وتطلعاته من خلال مخرجات كمية ونوعية تحقق الأهداف المرجوة، وتُعدّ الإدارة التعليمية فرعاً من فروع النظام الإداري العام الذي يُدار به النظام التعليمي وفق الأبعاد الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وبما يحقق الأهداف وإعداد الطلبة للحياة (زيادة، ٢٠٠٩: ٧٤).

ويُعدّ التعليم الجامعي الركيزة الأساسية في مسيرة التنمية وبناء المجتمعات الحديثة، حيث يحظى باهتمام واسع من صانعي السياسات ومتخذي القرار، وتُخصّص له موارد مالية وبشرية كبيرة تهدف إلى إعداد جيل مؤهل قادر على تلبية متطلبات التنمية وتحقيق تطلعات المجتمع نحو التقدم والازدهار، ولاسيما في ظل التحولات المتسارعة التي تتطلب استراتيجيات إدارية وأنماطاً قيادية حديثة (محمد، ٢٠١٣: ٤٩).

وتُعدّ الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية والاجتماعية ومصدراً لأفكار التجديد في مختلف مناحي الحياة الإدارة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ تنتهي مهامها إلى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، ويُعدّ التعليم الجامعي المسؤول عن إعداد الأطر الإدارية والفنية والمهنية وتطوير آفاق المعرفة الإنسانية، مما جعل مؤسساته مراكز أساسية لخدمة المجتمع (العزاوي، ٢٠٠٦: ٥٦).

لذا فإن الجامعة لا بد أن تتوافر لديها الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية، ولاسيما القيادات الإدارية المؤهلة، التي تمكنها من مواكبة التطور العلمي، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة جامعية قادرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها من خلال قيادات إدارية متمكنة (الطائي، ٢٠٠٨: ١٣٢). وتقع الأقسام العلمية في قلب التنظيم الجامعي، فهي على الرغم من كونها أصغر الوحدات التنظيمية، إلا أنها تمثل حجر الزاوية في الكلية والجامعة، إذ تُعدّ الوحدة الإدارية الأولى التي من خلالها تُنفذ القرارات الجامعية وتُطبق اللوائح والأنظمة (غلام، ٢٠١١: ٢) .

ويمثل رئيس القسم رأس الإدارة في القسم العلمي، إذ يمارس دوراً إشرافياً وتنفيذياً في آن واحد، ويُعدّ حلقة الوصل بين الإدارة العليا وأعضاء الهيئة التدريسية، وتبدأ من القسم العلمي كثير من القرارات التي تصدر عن مجلس الجامعة، مما يبرز أهمية موقعه ودوره القيادي (داغر، ٢٠١٠: ٧٤) .

وتعتمد كفاءة القسم العلمي وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة على القدرات الإدارية والقيادية لرئيس القسم، فهو المسؤول عن توجيه أعضاء الهيئة التدريسية، والإشراف على الأنشطة، ومتابعة مستويات الأداء، بما يسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية (الطجم، ٢٠٠٠: ٩٨).

وفي ظل العولمة والتغيرات المتسارعة، تبرز الحاجة إلى قيادات جامعية قادرة على الإبداع واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، بما يسهم في تطوير العمل الإداري وتحقيق قيمة اجتماعية وثقافية واقتصادية للمخرجات التعليمية (داغر، ٢٠١٠: ٦٤).

وفي هذا السياق، برزت القيادة الموزعة نمطاً إدارياً حديث يقوم على المشاركة في القيادة داخل المؤسسة الجامعية، ويعتمد على توزيع الأدوار والمسؤوليات القيادية بين الهيئة التدريسية في

المؤسسات ، بما يعزز الفهم المشترك للأهداف، وينمي روح المبادرة، ويحقق الرضا الوظيفي (NCSL, 2007:16).

إذ تسهم القيادة الموزعة في تمكين رؤساء الأقسام ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار والإبداع، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي والالتزام وتحسين الأداء المؤسسي (Spillane et al., 2001:23-58).

ويُعدّ الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين، نظراً لما له من أثر مباشر في الإنتاجية والاستقرار النفسي والاجتماعي، إذ يُعرّف بأنه حالة انفعالية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد لمدى إشباع العمل لحاجاته وتوقعاته (العتيبي، ١٩٩٥: ٩٢) (حريم، ٢٠٠٩: ٩٣).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي في خفض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الطموح والالتزام، وتحسين العلاقات الإنسانية، فضلاً عن ارتباطه الوثيق بالأداء والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية (الحنيطي، ٢٠٠٠: ١٧)، ومن خلال ما تقدم، تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، بوصفها من المفاهيم الإدارة الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف الجامعة.

واستناداً على ما سبق ذكره فإن أهمية هذا البحث تتجلى بما يأتي:

١. أهمية الجامعة بوصفها مؤسسة علمية وتربوية وتنموية وبحثية وقيادية في المجتمع والمؤهلة لإعداد الملكات العلمية التي يحتاجها.

٢. أهمية رئاسة القسم ورئيس القسم كونه أصغر حلقة إدارية في الجامعة والذي تعتمد على أدائه كافة قرارات الجامعة.

٣. أهمية القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية لما لأسلوب قيادته من أثر على تنمية المرؤوسين في القسم العلمي.

٤. أهمية الرضا الوظيفي السائد في كليات جامعة واسط لأنه يُعد الركيزة الأساسية للانتماء والتنمية والتقدم العلمي، ولأنه يقدم الصورة الصحيحة للجو الوظيفي السائد في الأقسام أمام القيادات الجامعية العليا ليتمكنوا من تقييم الوضع العام للجامعة ويتخذوا القرارات المناسبة.

٥. تتنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعها، حيث إنها تمثل استجابة لأحدى أبرز القضايا المعاصرة والتي يمكن أن تواجه التحديات ويمكن أن تضع الحلول المناسبة لها

٦. أهمية الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي في العملية التعليمية.

٧. يعد هذا البحث أول دراسة بحسب علم الباحث تتناول علاقة القيادة الموزعة بالرضا الوظيفي في جامعة واسط.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١- مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الموزعة ومستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام

العلمية في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية

في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري:

أ - الجنس (ذكر ، انثى) ب - اللقب العلمي ج - التخصص

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

العلمية في كليات جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري:

أ - الجنس ب - اللقب العلمي ج - التخصص

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي:

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة واسط جميعهم.

الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦).

الحدود المكانية: أقسام كليات جامعة واسط الحكومية في محافظة واسط.

الحدود العلمية: القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات

جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

خامساً: تحديد المصطلحات:

أولاً: القيادة الموزعة: عرفها كل من :

- ١- (Spillane, 2005: 150): هي نظام من الممارسات يتألف من مجموعة مكونات متفاعلة القادة والأتباع والمواقف، والدمج بين هذه المكونات يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ٢- (Harvey, 2014: 21) هي المدخل الذي يقوم على تكامل الأدوار بين الهيئة التدريسية على كافة المستويات في المؤسسة، ويحدث هذا التكامل نتيجة للمناخ المنضبط السائد في المؤسسة، ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير.
 - ٣- (وحيد وحمادة، ٢٠١١: ١٠) هي الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع الجامعي أن يتقلدوا أدواراً قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يُظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في الجامعة.
 - ٤- (Printy & Liu, 2020: 6) هي مشاركة القائد في الأنشطة التي تؤثر في جهد المرؤوسين ومهاراتهم ودافعيتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تفاعل القادة الرسميين مع القادة غير الرسميين الذين يأتون من أي منصب داخل المجتمع التنظيمي.
 - ٥- (خليل، ٢٠٢١: ٤٤١) هي المدخل الإجرائي الذي يقوم على منح مرؤوسي المؤسسات التعليمية عدداً من الأدوار الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها والمشاركة والتعاون في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحسين أدائها وتطويرها.
- **التعريف النظري:**
- لقد تبنت الباحثة تعريف (دافسون، ٢٠١٤) بوصفه تعريفاً نظرياً لبحثها لتطابقه مع اتجاه المقياس المعد في هذا البحث ، والذي يعرفه أنه على أنها منح رؤساء الأقسام عدداً من الأدوار

القيادية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع واتخاذ القرار ورسم الخطط المستقبلية لتطوير القسم (دافسون، ٢٠١٤ : ١٠٠) .

- التعريف الإجرائي

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث على المقياس المعد لهذا الغرض.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

ويعرف بأنه:

١. (Vroom.1964:110) هو "شعور الفرد العامل بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له

العمل من نتائج إيجابية".

٢. " هو مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه سياسات

القسم وإجراءاته أو الإجراءات التي يبذلها العامل نحو عمله" (مساعدة، ١٩٩٩ : ١٣٦) .

٣. هو مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطى

للموظفين قصداً تتمثل برغبة الفرد في العمل، وما يحيط به وبما إن رغبات الأفراد

مختلفة. أي إن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها

مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له (عباس، ٢٠٠٣ : ١٧٥) .

٤. هو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة

العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل ومع مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات

العلاقة (الهنداوي، ٢٠٠٨ : ١١٥) .

٥. "هو مفهوم يقوم على وصف وإبراز مدى رضا الهيئة التدريسية أو ارتياحهم أو رضاهم عن عملهم فالرضا الوظيفي تعبير عن حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية" (Bhardwaj et al,2021:170) .

التعريف النظري

لقد تبنت الباحثة تعريف (خالد، ٢٠١٢) بوصفه تعريفاً نظرياً لبحثها لتطابقه مع اتجاه المقياس المعد في هذا البحث، والذي يعرفه على انه عبارة عن شعور داخلي ايجابي يشير إلى درجة إشباع حاجات رئيس القسم، وذلك من خلال عوامل متعددة منها ما هو خارجي (كبيئة العمل)، ومنها ما هو داخلي (محتوى العمل) وهذه العوامل من شأنها أن تجعله راضياً عن عمله (خالد، ٢٠١٢، ٢٨).

التعريف الإجرائي

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث على المقياس المعد لهذا الغرض.

ثالثاً: الجامعة:

هي حرم آمن ومركز إشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابه العقل وتعلو فيه قدرة الإبداع والابتكار لصياغة الأهداف الواردة في القانون وعليه ومن خلالها تقوم الدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الإنسانية وكذلك الدراسات المتصلة بالحالة العلمية وواقع الاحتياجات الجديدة التي تتضمن المستويات العلمية الرفيعة لتتناسب العصر ومتطلباته (المادة، ٩، ١٢ من قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

رابعاً: رئيس القسم:

هو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توجيه من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي، قانون (٢)، ٢٠١٤: المادة ١٢) .

خامسا: أعضاء الهيئة التدريسية :

كل شخص حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه ويعمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفي جامعاتها وبدرجة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨).

الفصل الثاني

خلفية ادبية ودراسات سابقة

المحور الأول: الخلفية الأدبية

المبحث الأول: القيادة الموزعة

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المحور الثاني: دراسات سابقة

أولاً: دراسات في القيادة الموزعة

ثانياً: دراسات في الرضا الوظيفي

الخلفية الأدبية ودراسات سابقة:

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين، يتمثل الأول بالخلفية الأدبية، والآخر بدراسات سابقة، وسيتم عرضه على النحو الآتي:

المحور الأول: الخلفية الأدبية:

تتضمن الخلفية الأدبية بحثين، الأول يبحث في القيادة الموزعة، والثاني في الرضا الوظيفي، وسيتم عرضهما كما يأتي:

المبحث الأول

القيادة الموزعة

أولاً: نشأة ومفهوم القيادة الموزعة

(١) مفهوم القيادة الموزعة

القيادة لغةً:

تُعرف القيادة في اللغة من الأساس اللغوي للفعل (قاد) كما ورد (قاد، يَقودُ، قُد) والقيادة ما امتن القائد أي مارسه (ابن منظور، ١٩٠٠: ٣٧٧).

والقيادة من القود: وهي نقيض السَّوقِ، فهذا من أمام أي قيادة وذاك من خلف أي مقادة، قاد الدابة أي من الامام وساقها أي من خلفها (الفيروزآبادي، ٨١٧هـ: ١٠٢).

أما القيادة اصطلاحاً:

تعددت الرؤى في التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة فقد عرفت القيادة بأنها قدرة القائد بالتأثير على الأفراد الآخرين والقيام بتوجيههم للعمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة وذلك بالتنسيق وتنظيم وتحفيز الجهود لتحقيقه (العنبي، ٢٠١٠)، ويمكن أن يظهر المعنى الوافي للقيادة من

تعريف البدري إذ يقول بأن القيادة "هي السلوك الذي يؤديه الفرد حين يقوم بتوجيه النشاط لجماعة ما نحو هدف مشترك" (البدري، ٢٠٠٢: ١٠٥) .

كما عرف غاري (Gary Yuki, 2002) مفهوم القيادة بأنه "عملية التأثير على الأفراد الآخرين بالشكل الذي يمكنهم من الفهم واكتساب موافقتهم على الحاجات العمل وأولوياته بحيث يتم عملها بشكل فعال وتسهيل عمليات العمال وتحشيد جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة منجزة. أو هي استمالة للتعاون بين أفراد الجماعة لإنجاز أو الوصول لهدف مشترك يتفقون ويقتنعون بأهمية تحقيقه فيتفاعلون بطريقة تؤمن إنجازهم من خلال تماسك الجماعة (سمارة والعديلي، ٢٠٠٨: ١٣٢) اما في علم الإدارة والمجال التربوي فعرفت القيادة مصدر مشتق من الفعل (يفعل) أي يقوم أو يمارس مهمة ما، وانطوت كلمة قيادي على علاقة متبادلة اعتمادية بين من يبدأ القيام بالفعل وبين من ينجزه أو يحققه، ويترتب في هذه العلاقة تمثيل دورين متباينين يشمل الدور الأول بالقائد أي من يتولى القيام بالعمل، أما الدور الثاني فيتمثل: الأتباع أي من ينجز العمل، والقيادة تظهر بوصفها عملية رشيدة يكون طرفاها شخص يتكفل بالتوجيه والارشاد، وأشخاص يتلقون هذه التوجيهات والإرشادات على انها أوامر تهدف لتحقيق الهدف أو مجموعة أهداف (كنعان، ١٩٩٢: ٨٦).

إذ تؤثر القيادة في العملية الإدارية بشكل ايجابي، فما يقود المؤسسة إلى التغيير المنشود الإيجابي هي القيادة الفعالة، كما اشار عياصرة (٢٠٠٦) إلى أن القيادة هي التي تسعى لتحقيق توازن للجوانب التعليمية والتنظيمية والإنسانية والاجتماعية في العملية الإدارية وتهدف لإدارة المنظمات وإيجاد الفاعلية في مساعدتها لتحقيق الأهداف المختارة لذا تعد أكثر العمليات تأثيراً على الأداء هي القيادة.

مفهوم القيادة الموزعة:

تتباين المفاهيم بين مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الموزعة حيث تعتمد الأولى حول شخصية واحدة وهي القائد، أما الأخرى فتتطوي على قيادة مجموعة أفراد وليس فرد، فالقيادة الموزعة تعرف بأنها سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على أعضاء الهيئة التدريسية فيها، من خلال توضيح الأدوار والهيكل التنظيمي فيها، والتي يمكن إدراكها من خلال العلاقات التنظيمية التي تتضح عن طريق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية من جهة وإدارة الجامعة من جهة أخرى، إذ إنها تمثل قدرة القيادة في الجامعة على التأثير على أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، وإتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون بما ينعكس على الأداء الجامعي ككل (اليعقوبية وآخرون، ٢٠١٥: ٨٢) .

إن توزيع القيادة من شأنه أن يحدث تحولاً في الجامعة، ويرفع مستوى الإنجاز، ويلهم أعضاء الهيئة التدريسية إلى اتباع ممارسات ذات فاعلية أفضل، إذ أن توزيع القيادة، يعني أكثر من مجرد تفويض المهام للآخرين؛ إنه يعني أننا نعمل على اتباع منحى مؤثر، منحى ينطوي على نتائج تحويلية، كي يجعل القيادة جهداً جماعياً، ويسير بالجامعة نحو التغيير المنشود، ويجعل التحسين غاية مشتركة، ولذلك يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتباع استراتيجيات، ومناخ عملية من أجل تطوير الهيئة التدريسية ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية وتقاسم القيادة (ربيع، ٢٠١٧: ١٩٠) .

ويزداد التعليم والتعلم تعقيداً مع تسارع التغيرات العالمية، وسيكون مطلوباً العمل بقيادة ذات أشكال متنوعة من الخبرة، ويجب أن تكون أشكال هذه القيادة مرنة بما فيه الكفاية لمواجهة التحديات المتغيرة والمتطلبات المتجددة، حيث أن الدراسات والأبحاث، اهتمت بموضوع القيادة منذ القدم، وازداد الاهتمام بها أكثر في الوقت الحاضر، فكان لا بد من الاعتراف بضرورة وجود قيادات

تعمل على تغيير الهياكل التنظيمية التي لا تتناسب مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين (أبو حسب الله، ٢٠١٤: ١٧٧) .

ويرتبط مفهوم القيادة الموزعة بالعديد من المصطلحات التي تدل على معنى التوزيع مثل: القيادة التعاونية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التشاركية؛ فالقيادة الموزعة مرتبطة بالقيادة التعاونية والديمقراطية من حيث المبدأ وتطبيق القيم والعدالة، وتتميز القيادة الموزعة بأنها نمط تفاعلي بين القائد وبين الأفراد التابعين داخل الجامعة، وذلك من خلال توزيع ومشاركة الأدوار القيادية والمهام بالشكل الذي يقلل من عبء القيادة التي تقع على عاتق رئيس القسم فيصبح أعضاء الهيئة التدريسية قادة بجانب القائد الرئيس مما يجعلهم أكثر نشاطاً وتزداد ثقتهم بأنفسهم، وترتكز القيادة الموزعة على مبدأ التفاعل ثلاثي الأبعاد بين كل من القائد والتابعين والمواقف، بحيث لا يتم تهميش التابعين بإصدار الأوامر والتعليمات من قبل القائد وتنفيذها فقط، بل هم محور أساسي لهذه العملية التفاعلية (عبد الله، ٢٠١٥: ٢٣٥).

إذاً تتميز القيادة الموزعة بأنها تحد من مركزية القيادة، وتبتعد عن أنماط القيادة التقليدية التي تتبع التسلسل الهرمي في السلطة والقيادة من الأعلى إلى الأسفل، فهي تتسم بالديمقراطية ويمكن الهيئة التدريسية من القيام بالممارسات القيادية، فهي ليست حكراً على من يشغلون المناصب القيادية فقط، فكل فرد داخل الجامعة يمتلك مقدرات قيادية لا بد من استثمارها وإبرازها وإظهارها مما يعزز التعاون والتفاعل والاندماج بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة (اليقوبية، ٢٠١٤: ١٢٢).

٢ (نشأة والتطور التاريخي لقيادة الموزعة

إن مفهوم القيادة الموزعة أبعد ما يكون عن الجدة والحدثة، ففي أواخر الخمسينيات أثبتت إمكانية اتخاذ القيادة شكلاً أو نمطاً موزعاً في الطبعة الأولى من دليل علم النفس الاجتماعي (Gibb, 1954) ولقد ناقش جيب هذه الفكرة لأول مرة موضحاً أن القيادة الموزعة وظيفة تقوم بها المجموعة (خليفة، ٢٠١٣: ٢٧).

وقد ارتكزت النماذج التقليدية في نظرتها نحو القيادة على الافتراض القائل بأن الدور القيادي يجب أن يقوم به فرد أوحد، أو مجموعة من الأفراد الذين يتحملون مسئوليات مختلفة أو يتقلدون مناصب قيادية رسمية داخل مؤسساتهم وفقاً للترتيب الهرمي لتدرج السلطات والقيادات، ففي البداية ركزت تلك النماذج على الفرد الذي يرغب في أن يكون قائداً ناجحاً، وفي خمسينيات القرن العشرين انتقل تركيز تلك النماذج من السمات إلى السلوكيات، وتطورت نماذج القيادة لتؤكد على ما يقوم به القادة من أجل تحفيز أتباعهم ومرؤوسهم من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة، وفي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي بدأت تظهر نماذج القيادة الموقفية أو الظرفية والتي أكدت على الحاجة إلى إظهار سلوكيات وتصرفات مختلفة تبعاً لاختلاف المواقف والظروف، وفي الثمانينيات والتسعينيات بدأت تظهر العديد من نماذج القيادة الأخرى التي تؤكد على أهمية تفاعل القادة مع مختلف عناصر الموقف، وبالتالي أولت أهمية كبرى لطبيعة العلاقة بين القادة والأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها (Zhang & Faerman 2007: 480).

بالتالي حدث تحول كبير في إدراك مفهوم القيادة الموزعة في الأونة الأخيرة، حيث كانت البدايات تركز على الإدارة، ومن ثم تحولت لاحقاً إلى قيادة التعليم والتعلم، وكان هناك اهتمام زائد بالصفات المطلوبة في شخصية القائد، وكأنه القائد الخارق، مما دعا إلى التشكيك في الحكمة من

السعي إلى تعيين هؤلاء القادة؛ لأنهم يرتبطون بشكل سلبي مع استمرارية القيادة واستدامتها (Fullan, 2005:55) .

وفي سبعينات القرن الماضي طرح بعض المنظرين فكرة القيادة الموزعة ومنهم (ألما هاريس) التي أولت اهتماماً متزايداً بنماذج المعرفة الموقفية وأنماط التوزيع، وقد أبرز هذا الاهتمام صعوبة فصل العمل عن سياقه؛ مقترحاً بدلاً من ذلك أهمية الموقف من حيث جوهره في تشكيل القيادة والاستناد إلى دور محوري، وهي العلاقة بين الوكالة والهيكل (Harris,2007:177) .

هذه التغيرات والتحولات بينت كيف عكست القيادة الموزعة الكثير من الحقائق فيها، بأن رؤساء الأقسام لا يستطيعون تحمل عبء الإدارة الجامعية لوحدهم؛ بسبب تزايد الضغوط والمطالب التي توضع على عاتقهم وعلى جامعاتهم، كما أن مساهمات القيادة الموزعة في التعليم، تعرضت للإهمال والتغاضي عنها، ودائماً ما كان يتم تقييمها بأقل من قيمتها (Spillane at 2001:28) .(al

ومع بداية القرن الحادي والعشرين حاولت المؤسسات أن تنمي من قدراتها الإبداعية والتدريبية من خلال استخدام مداخل وأساليب تعاونية، وتزايد الاهتمام بالتشارك في المعرفة والمعلومات وتوزيعها بين مختلف أفراد المؤسسة وفي إطار حدودها التنظيمية، ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضاً نماذج جديدة للقيادة تتادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هنا ظهر المنظور التوزيعي للقيادة والذي عُرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة (Gronn, 2000:33) .

ومن ثم تزايد الاهتمام بالقيادة الموزعة في المؤسسات ، فقد عززت الثقة بالأفراد والجماعات بهدف تلبية المتطلبات المتزايدة، والتحسين المستمر في السياسات العامة والسياسات لهذه

المؤسسات، فالقيادة الموزعة تمهد الطريق لرؤساء الأقسام للقيام بالممارسات التطويرية للمجتمع الجامعي نحو الإنجاز، من خلال إتباع رؤساء الأقسام لاستراتيجيات تدعم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، والتي عملت على حل مشكلة انفراد الهيئة التدريسية، باتخاذ القرارات من خلال تعزيز الهيئة التدريسية المقتردين وتعزيز دورهم القيادي الفعال، مما يؤدي إلى لا مركزية القرار وزيادة مستوى المساءلة الإدارة، ولا تعني القيادة الموزعة سلب مسؤولية قيادة الجامعة من رؤساء الأقسام، بل تعني إلغاء وجود أي شخص مسؤول بشكل تام، وفي الوقت ذاته تتطلب من رئيس القسم فهم العلاقة بين القيادة والبناء التنظيمي للجامعة ورؤيتها وثقافتها (عجوة، ٢٠١٢: ٢٠٨).

وللتوضيح يقصد بالتوزيع القيادي هو عملية السماح الاختياري، بنقل جزء من الصلاحيات الإدارة من رئيس القسم إلى أعضاء الهيئة التدريسية، وعندما يقبل الأخير فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه. فالقيادة الموزعة وفق هذا المنظور عبارة عن عملية تحميل المسؤولية، ومنح السلطة الهيئة التدريسية الغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المؤسسة (خليفة، ٢٠١٣: ٨٨)، كما أكد الإسلام على تشاركية المسؤولية، كما في القيادة الموزعة وذلك استجابة لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم : (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته الإمام راع ومسؤول عن رعيته) والرجل راع ومسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع ومسؤول عن رعيته (الطويل، ٢٠٠٦: ١٤٩)، وقد أشار سبيلين ومارتز (James P. Spillane, Katie Mertz, 2015) إلى فكرتين عند الكتابة والبحث عن القيادة الموزعة وهي:

١- الاعتراف بأن قيادة وإدارة الجامعة وغيرها من المؤسسات تشتمل في قيادتها على عدة

أفراد، ليس رئيس القسم فقط، وأعضاء الهيئة التدريسية الذين عُيِّنوا رسمياً في الجامعة بل

حتى الطلاب وأولياء أمور الطلاب الذين يساعدون في إثراء العمل الأساسي للجامعة ومن هذا المنطلق دعا كل من سبلين ومارترز (Spillane, Mertz) إلى الانتباه إلى كل من له صفة رسمية وغير رسمية في العمل المؤسسي وكيفية زيادة التفاعل فيما بينهم.

٢- إن ممارسة القيادة والإدارة يجب أن يكون الشغل الشاغل في أعمال البحث والتطوير في القيادة التنظيمية لأي مؤسسة، بدلا من اقتصار ممارسة القيادة من حيث الإجراءات أو التصرفات على قائد واحد هو رئيس القسم، ويجب توزيع القيادة بين أعضاء الهيئة التدريسية بحيث يتمكن أفراد الجامعة من زيادة التفاعلات بينهم وأن لا تكون تفاعلاتهم مقيدة ومقتصرة على تصرفات القائد الأوحده المؤسسة (James P. Spillane, 2015).

(Katie Mertz

ثانياً: أهمية القيادة الموزعة:

تتبع أهمية القيادة الموزعة لكونها أحد أهم أشكال القيادة التي تسهم بفاعلية في عملية التصدي للصعوبات والتحديات الكبيرة التي يواجهها رؤساء الأقسام؛ وذلك لإسهاماتها الرئيسة في تحسين وتطوير المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ولها إسهامات كبيرة في ضبط عمليات صنع القرار.

تُعد القيادة عنصراً مهماً في جميع المؤسسات والمنظمات التي تكون بحاجة ماسة إلى قيادة إدارية تدير شؤونها ومهامها بشكل سليم وتتجاوز العقبات التي تواجهها في تحقيق أهدافها ومساعيها ولهذا تعد القيادة عنصراً مهماً في حياة البشر، إذ لا تستطيع أي مؤسسة الاستغناء عنها ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة، فالأفراد بدون قيادة يصبحون مجموعات لا تحقق الأهداف ولا تنجز المهمات، فهي لها القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل

المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية والبشرية لتحقيق أهداف المجتمع المحددة , لذا أرسل الله سبحانه وتعالى الأنبياء والرسل لقيادة المجتمعات الإنسانية من أجل الوصول بها إلى مرحلة السمو، وقد أدركت الأمم السابقة أهمية القيادة فأولتها العناية والاهتمام والرعاية، من خلال تنشئة أبنائها على حب القيادة وغرس الصفات القيادية فيهم وتنمية سماتها بالتدريب والتعليم، لتحقيق كافة الأهداف والغايات (نواف، ١٩٩٩: ١٢).

إذ تساعد القيادة الموزعة باكتشاف القدرات القيادية لدى الأعضاء وإعطاء الصلاحية لاتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية المختلفة، وحسب العمل الإداري الذي يتم من خلاله هذا العمل، مما يقلل من الازدواجية بين هذه المستويات الإدارية، والإسهام في رفع مستوى الانسجام بين الأعضاء، وإيجاد نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد (الحربي، ٢٠١٦: ٦٧٧).

ونلاحظ أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية تحظى بها القيادة الموزعة؛ فهي تملك السلطة المعيارية، حيث أنها تعكس التغيرات التي تحدث في ممارسة القيادة في الجامعات وازدياد التطور الذي ظهر نتيجة التوسع في المهام والمسؤوليات القيادية وهذا يتطلب من القيادة أن تكون موزعة بطريقة هادفة ونشطة داخل الجامعة. إن النموذج الأحادي للقائد البطل قد تم استبداله أخيراً بالقيادة التي تركز على العمل الجماعي (الفرق)، أي العمل ضمن فريق منسجم أكثر من العمل الفردي والتركيز بشكل أكبر على أعضاء الهيئة التدريسية (Harris, 2004:12).

وتتبع أهمية القيادة الموزعة في أنها تمتلك سلطة تمثيلية، وتقدم نماذج بديلة للقيادة والتي أثرت بسبب زيادة الطلبات الخارجية، وزيادة الضغوط في الجامعات والعديد من الجامعات قامت بإعادة هيكلة فريق القيادة لديها، وسعت إلى إيجاد أدوار جديدة تلبي احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، فحينما تعاد هيكلة الجامعات فإننا نجد أن ممارسة القيادة الموزعة هي الأكثر

شيوعاً وانتشاراً وعندما ترتبط الجامعات بترتيبات معقدة فسيكون مطلوب قيادة موزعة لعبور العديد من الحدود المتنوعة والمشاركة بالأفكار والرؤى (Wenger et al, 2002:123)، فمن بصمات القيادة الموزعة القدرة على القيادة، إذ أن المؤسسات التي تعتمد مبدأ توزيع القيادة تكون القيادة فيها عبارة عن إنجازات جماعية، تستند إلى إسهامات كل مشترك، وتتمثل القدرات القيادية فيها بالمعرفة الجماعية والمهارات والتصرفات التي يظهرها أعضاء هذه المؤسسات، فنجد الذين يمارسون القيادة الموزعة يسخرون أنفسهم والآخرين أدواتاً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحمل مسؤولية المسؤولية في كل مرحلة، وإحباط التقليد السلبي، ويبقى ممارسو القيادة الموزعة في حالة تأهب واستعداد دائم؛ لتنشيط فرص التآزر والتعاون وتفعيل التواصل بين الأعضاء والأفكار والعمليات المؤدية لذلك (Lipman,1996:4).

ووضح عجوة (٢٠١٢) أهمية القيادة الموزعة في التصدي للتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات التعليمية فالقيادة الموزعة تسعى إلى توزيع المهام والتشارك بالمسؤوليات والأدوار لتعزيز العمل الجماعي وتحسين مستوى الأداء (عجوة، ٢٠١٢: ٣٠)، كذلك وضح جريندا (Grenda,2011) بأن قدرة القيادة الموزعة على تحسين وتطوير الأداء تعتمد بالضرورة على درجة ممارسة نمط القيادة الموزعة في المؤسسة التعليمية. (Grenda,2011:8) , وتتبع أهمية القيادة الموزعة بوصفها نمطاً إدارياً في تركيزها على التوزيع الاجتماعي للقيادة، حيث يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد؛ بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من وفي القيادة خلال التفاعل بين القادة المتعددين الموزعة تصبح المسؤولية مشتركة، وليست فطرة محدودة، وإنما تتمتع بالمرونة الكبيرة وتقسيمها بدون أي حدود (Spillane et al, 2001: 38) , كذلك فهي تُعد إطاراً نظرياً لفهم ممارسة القيادة، حيث يقول المنظور التوزيعي أنه يمكن أن يكون أداة لقياس أداء الجامعة،

وذلك من خلال تقديم مجموعة من التركيبات التي يمكن تسخيرها لتجسيد الشخصيات، وتعريف عملية التصميم والتركيب، ويمكن عدّها أيضاً أداة للتشخيص فهي تمنح الجامعات الفرصة للوقوف مرة أخرى، والتفكير في طريقة توزيع القيادة وما الفرق الذي حدث أو الذي لم يحدث بعد ذلك التوزيع، فالإطار التحليلي يحفز الاهتمام تجاه القيادة بكونها نوعاً من الممارسة أكثر من مجرد وظيفة قيادة فقط لأنها تركز على التفاعلات المعقدة والفروق الدقيقة في الإجراءات (14 : 2004, Spillane et al).

بالتالي فإنّ القيادة تمثل جوهر العملية الإدارية والتي تكون نابعة من كونها تقوم بدور مهم في الإدارة من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة الجامعات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة لجامعة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل (Leithwood, 2007:38).

ثالثاً: أهمية القيادة الموزعة في الجامعات:

تظهر أهمية تبني القيادة الموزعة بالجامعات في الآتي:

١. في الاستفادة بالأفكار والمهارات والقدرات الإبداعية والامكانيات المتاحة التي يمتلكها

مجموعة اعضاء هيئة التدريس ككل وليس (رئيس القسم) وحده بما يعود بالنفع على

الجامعة وبما يؤدي إلى التغيير والتطوير والتحسين المنشود (MacBeath J, 2005:366).

٢. في تنمية مهارات الهيئة التدريسية ورفع الروح المعنوية لديهم والاحساس بالمسؤولية وتنمية روح المبادرة وإنجاز الأعمال والمهام على أكمل وجه، وصقل مهاراتهم وإعدادهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل.

٣. إنجاز المهمات والأعمال وفق الخطط المرسومة لها مع توفير الوقت والجهد .

٤. يؤدي القيادة الموزعة دوراً هاماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات الهيئة التدريسية من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والانتماء والمشاركة والروح المعنوية والرضا الوظيفي وزيادة الأداء (Hannay,2012:349) .

٥. تسهم القيادة الموزعة في تحسين درجة ولاء وإنتماء الهيئة التدريسية الروح المعنوية والرضا الوظيفي تخفيض معدل دوران الهيئة التدريسية وتحسين إنتاجية فريق العمل تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية.

٦. تُسهم القيادة الموزعة في تحسين فعالية الجامعة، فالجامعة الفعالة هي التي تصل إلى درجة عالية من اتساق الممارسات وتماسك القيم ولا يأتي ذلك عن طريق فرض رؤية وحيدة من جانب الرؤساء، ومن خلال تسلسل هرمي للسلطة، بل هو ناتج طبيعي للحوار الناقد الذي يدور بين أعضاء هيئة التدريس، فالحوار يمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم وتصوراتهم والوصول إلى فهم مشترك أكثر عمقا (Woods, P. A., 2004:457)

رابعاً: مبادئ القيادة الموزعة

ذكر الزكي وحمد (٢٠١١) أبرز مبادئ القيادة الموزعة، والتي تتمثل بما يأتي:

١. السماح أعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر في العملية

٢. السماح أعضاء الهيئة التدريسية في الشعور بالمسؤولية.

٣. السماح أعضاء الهيئة التدريسية في اكتساب الخبرة العلمية والعملية من أجل تطوير

مقدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية.

٤. إيجاد جو مهني مناسب ومحفز للعمل والإبداع.

٥. نشر روح الفريق في الجامعة والعمل بشكل جماعي (الزكي، ٢٠١١: ٤٩٩).

خامساً: مزايا القيادة الموزعة:

تسهم القيادة الموزعة بفاعلية في التصدي لتحديات كثيرة يمكن أن تعترض الرؤساء وتساهم في تحسين وتطوير المؤسسة ، ويمكنها أن تعد تغير في رؤية وثقافة الهيئة التدريسية في المؤسسات وتحسن من مهاراتهم وخبراتهم، وتزيد فرص نجاح العلاقات الاجتماعية الحميمة والمميزة بين الأفراد بعضهم البعض، وهذا كله من خلال العمل الجماعي الذي يمكن تحقيقه من خلال القيادة الموزعة، ومما لا شك فيه أن هذا النهج القيادي الحديث له العديد من المزايا والفوائد، فنمط القيادة الموزعة له تأثير كبير في التخفيف من ضغوط العمل، وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل (Rabindarang et al, 2014) .

كما أن ممارسة القيادة الموزعة يفتح المجال أمام أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات (Duif et al, 2013)، كما أنها توفر مستويات عالية من عملية اتخاذ القرار التشاركي، في الجامعات التي يمارس فيها رؤساء الأقسام نمط القيادة الموزعة (2013:121) Supovitz & Tognatta ، وهناك من أضاف بعض المميزات والتي جاءت على النحو الآتي:

١. توفير الوقت والجهد، وتنفيذ المهام في وقتها المحدد، وحسب ما هو مخطط له.

٢. توفير مناخ جامعي مريح، يبعث على الدافعية في العمل، لأن الكل يشعر أنه مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها.

٣. إعداد القيادات ، وتهيئتها لريادة العمل في المستقبل (حسب الله، ٢٠١٤: ١٢٢).

ويضيف أبو زر (٢٠١٥)، بعض مميزات القيادة الموزعة، من خلال سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة بما يأتي:

١. السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
 ٢. أنها تقضي على العيوب التي تترتب على تركيز القيادة في أيدي الرؤساء فقط.
 ٣. تحقيق الانسجام وتوفير جو من العمل يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 ٤. نشر ثقافة القيادة بين الأفراد يتيح للرئيس التفرغ للمهام القيادية الرئيسة بدلاً من إضاعة جهده في الشكايات، فضلاً عن الشعور بالعدالة من حيث تقدير العمل وتعد المكافأة وسيلة للتعبير عن الذات، وكذلك اتقان تنفيذ الأعمال بدقة عالية.
 ٥. المساهمة في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارة، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- حيث إن تركيز القيادة في يد شخص واحد أو أشخاص قليلين، يوفر جواً أو توتراً يعطل تنمية القدرات المختلفة للهيئة التدريسية ويدعم الانصياع والسلبية، لذلك فإن توزيع القيادة هو السبيل للتخلص من عيوب التفرد بالقرار الإداري (أبو زر، ٢٠١٥: ٢٢١).

سادساً: مجالات القيادة الموزعة:

أشار جوردن (Gordon, 2010) إلى وجود ثلاث مجالات أساسية للقيادة الموزعة، والتي

تتضمن:

- ١- **الرؤية والرسالة والأهداف:** الرؤية تتضمن الطموح الذي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه، والذي من خلاله يسهل على رئيس القسم تحديد الأدوار والمسؤوليات المطلوب توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية والرسالة تتضمن الأسلوب الذي يجب انتهاجه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وعليها يتم تحديد أهداف المؤسسة.
- ٢- **المسؤولية التشاركية:** تتمثل بشكل أساسي بالتشارك والتعاون بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية، حيث أن نجاح القيادة الموزعة قائم بشكل أساسي على وضوح الأدوار التي من المفترض أن يتشارك أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس القسم في تنفيذها. كما يجب على رئيس القسم أن يدرك حجم الاختلافات والفروقات الموجودة بين أعضاء الهيئة التدريسية من أجل منحهم الأدوار والمسؤوليات التي تناسبهم.
- ٣- **الممارسات القيادية:** وهي تعني الأعمال التي ينفذها رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية، والتي تتطلب من رئيس القسم توجيه أعضاء الهيئة التدريسية وإرشادهم نحو أهم الممارسات القيادية التي يجب معرفتها لرئيس القسم والقيادة الموزعة -260:2010 (Gordon،287) .

سابعاً: خصائص القيادة الموزعة:

يستعرض أحمد الزكي (٢٠١١) خصائص القيادة الموزعة وسماتها، فيقول أن وودز وآخرون (Woods & all, 2004) قد ركزوا على ثلاث خصائص رئيسة تميز هذا النهج من القيادة، وهي أنها تملكها الجماعة وليس الفرد وأنها نتاج العمل الجماعي، وأن الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن يمكن أن ينضم إلى الفريق القيادي للمؤسسة، والتي قد تبرر الأخذ بها بوصفها استراتيجية لإدارة المؤسسات ، وهي:

١. القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتحديات والتغيير وهي لا تشجع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها وإنما تتطلب ذلك بشدة؛ فمن الممكن أن تثمر

الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية حيث يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع.

٢. القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية فباستخدام القيادة الموزعة نستطيع أن نبحث عن وسائل أفضل للتعامل مع الأشياء ونختبر صحتها من خلال المراجعة المحسوبة للمخاطر.

٣. في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار بل يعد كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار (احمد الزكي، ٢٠١١: ٤٦٨).

ثامناً: أنماط القيادة الموزعة

ترتبط أنماط القيادة الموزعة ارتباطاً وثيقاً بخصائص المؤسسات وتشكل جزءاً لا يتجزأ من هذه الخصائص مثل القيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية، ويمكن تلخيص أنماط القيادة الموزعة فيما يأتي:

١. نمط المسميات الوظيفية: يتمثل في الأدوار الوظيفية المناسبة للمؤسسة حيث يتم توزيع الأدوار بناء على المسمى الوظيفي للأفراد.

٢. نمط التوزيع الواقعي (البراغماتي): يعتمد على توزيع القيادة حسب الأولوية للأفراد بناء على احتياجاتهم وقدراتهم في المواقف المختلفة.

٣. نمط التوزيع الاستراتيجي: يركز على تخطيط المؤسسة لتعيين الأفراد في المناصب القيادية وإبراز مساهماتهم الإيجابية في تطوير القيادة داخل الجامعة.

٤. نمط التوزيع التدريجي: يكتسبه الأفراد من خلال إحساسهم بمسؤولية القيادة وزيادة وعيهم بالدور الذي يقومون به داخل المؤسسة.

٥. نمط التوزيع الفرصي: يوفر لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفرص لتوسيع أدوارهم

القيادية وإظهار قدراتهم على إدارة المهام المختلفة داخل الجامعة.

٦. نمط التوزيع الثقافي: يعتمد هذا النهج على تأثير ثقافة الجامعة في ممارسات القيادة، حيث

تتأثر هذه الممارسات بالقيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة (عبد الله، ٢٠١٥: ٢٣٤).

تاسعاً: أنواع القيادة الموزعة

تتنوع طرق توزيع القيادة إلى:

(١) التوزيع الرسمي: وفق التخصصات المحددة رسمياً.

(٢) التوزيع الواقعي: يعتمد على توزيع الأعباء حسب الخبرات الفعلية

(٣) التوزيع الاستراتيجي: يركز على الأهداف طويلة المدى والتعاون

(٤) التوزيع التدريجي: يهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.

(٥) التوزيع الفرصي: يمنح الموظفين فرصاً ليصبحوا قادة.

(٦) التوزيع الثقافي: يعتمد على بناء الثقة والتحفيز ضمن بيئة آمنة

وبالنظر لما سبق يتبين أن القيادة الموزعة تعزز التعاون والعمل الجماعي، وتمكن الأفراد

وفرق العمل من اتخاذ القرارات والمبادرات كما تساهم في بناء القدرات والخبرات وتعزز الثقة

والمساءلة بين أعضاء الهيئة التدريسية هذه المزايا تجعل من القيادة الموزعة نموذجاً فعالاً لتحقيق

أهداف المؤسسات (هيبة، ٢٠٢٠: ٥٢).

عاشراً: القيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى

بعد الاطلاع على الأدب التربوي السابق الخاص بالقيادة الموزعة، فقد لوحظ التشابه الكبير

بين القيادة الموزعة وبعض المفاهيم القيادية الأخرى مثل: القيادة التشاركية، والقيادة الديمقراطية،

والقيادة بالتفويض، فالقيادة الموزعة ليست مجرد نهج جديد من أنماط القيادة فحسب، بل اتجاه يحتوي على عنصر جديد إضافي، وهو فهم من الذي يقوم بالقيادة بأين ومتى، وذلك في ظل نظام ديناميكي يقوم على الجماعة وليس على القائد فقط، ومن هذه المفاهيم :

القيادة الموزعة والقيادة الديمقراطية: ترى الباحثة أن ثمة تشابها بين القيادة الموزعة وبين القيادة الديمقراطية، من حيث تأكيد كلا النهجين على أهمية التشاركية في الإدارة والقيادة، وعدم تركيز السلطة في يد فرد أو أفراد بحد ذاتهم بل تكون القيادة من خلالهما ناتجة عن التفاعل والتشارك بين الأفراد المنخرطين فيها، وتتشابه القيادة الموزعة مع القيادة الديمقراطية من حيث إنها نشاط موزع تدور فيه مبادرات العمل القيادي بين جميع الأفراد المنخرطين في العمل الذي تدور عبره مبادرات العمل القيادي، ولا يقتصر ذلك على المدير فقط أو الرئيس في المؤسسة، ولا تقتصر على قائد بل تتضمن ممارسة جماعية للقيادة، وتعمل القيادة الموزعة على ممارسة القيادة ببيئة أخلاقية يسودها التألف والتآزر والعدل، من خلال تضافر جميع الجهود والتشارك في حمل المسؤولية وتركز القيادة الموزعة على جميع الخبرات الموجودة. (أبو حسب، ٢٠١٤: ٢٣٤).

ومما سبق نستنتج أن هناك تشابها بين القيادة الموزعة والقيادة الديمقراطية، إلا أن القيادة الموزعة تولي اهتماما أكبر بخبرات الأفراد ومهامهم بخصوص مهام محددة، بناء على خبراتهم وهذا يشكل فارقاً واضحاً بين القيادتين (طه، ٢٠١٩: ٢٣٤).

القيادة الموزعة والقيادة بالتفويض: هناك فرق بين القيادة الموزعة والقيادة بالتفويض، فالقيادة الموزعة تعد قيادة مسؤولة جماعية بين الاعضاء، بينما القيادة بالتفويض مسؤولية يعهد القائد بها إلى بعض مرؤوسيه واجبات ومهام معينة، مبينا حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها،

وقد وجه بعض الباحثين انتقادات إلى القيادة الموزعة بوصفها ليست أكثر من مرادف لمفهوم التفويض (جبران، ٢٠٢٠: ٣٧).

القيادة الموزعة والقيادة التشاركية: تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسة هي التأثير في الأفراد داخل المؤسسة في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفاعلية في الوقت نفسه، وتُطبّق القيادة التشاركية مبدأ المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار وتنفيذه، بحيث يشارك التابعون مع القائد في عملية صنع القرار بعد أن يعمل القائد على تزويد التابعين بالمعلومات الأساسية للوصول إلى قرار معين. وتكون عملية توزيع مهمات العمل على الأفراد بطريقة محددة، وتحت إشراف القائد نفسه، كما وأن القائد التشاركي مسؤول ويتحمل التابعون جزءاً من المسؤولية فضلاً عن إسداء النصائح والمشورة للقائد، أما القيادة الموزعة فإنها تركز على التفاعل بدلاً من الإجراءات الموجودة في الأدوار الرسمية، فهي تهتم بممارسات القادة سواء تم تعريفهم أم تصنيفهم رسمياً قادة أم لا، بحيث تعيد القيادة الموزعة تشكيل السلطة المركزية والنظام التنظيمي، الذي يتطلب عملية صنع القرار بشكل أفقي (جبران، ٢٠٢٠: ٦٥).

وقد بينت دراسة خليفة (٢٠١٣) نقلاً عن دراسة كوكولوسكي (Koccolowsk, 2020: 23) أن القيادة الموزعة تختلف عن القيادة التشاركية في أن القيادة الموزعة تعمل على ربط الخبرة مع العمل القيادي، والذي ينعكس بدوره على تحسين العملية التعليمية، أما القيادة التشاركية فتتضمن مسؤوليات يتم تشاركها مع الآخرين في المؤسسة، بمعنى أن قيام القائد واتباعه بالمشاركة في صنع القرار بطريقتين هما: تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد حيث تتوفر لدى التابع القدرة

والمعلومات اللازمة لأداء المهام، أما القيادة الموزعة فتشمل على قادة يوفرون بيئة للهيئة التدريسية، ليعملوا بشكل جماعي للتضافر والتآزر بشكل أكبر من مجموع جهود الفرد الواحد.

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

أولاً: نشأة مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة: رضى عنه، أحبه وأقبل عنه (نعمة، ٢٠٠٠: ٨٤٨)، اذ عرف الرضا في معجم منجد الطلاب: رضى رضى ورضى رضوانا ورضوانا، ورضا عنه وعليه فهو ضد سخط أي رضى بالشيء وقنع به" (البيستاني، ١٩٩٧: ٢٤٩)، كما عرفه معجم التراث الأمريكي (American heritance : dectionary على أنه تحقيق و إشباع رغبة أو حاجة أو ميل (لوكيا، ٢٠١٤: ١١٩).

الرضا اصطلاحاً: الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله فصلاً عن تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى (عاشور، ١٩٨٥: ٥٣).

ويرى لونز أن الرضا هو: عبارة عن اختلاف بين شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه، فإنَّ عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة (العتيبي، ١٩٩٩: ٥٥٢)، كذلك عرفه سيكنز على أنه يمكن مجموعة المشاعر المتعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو عناصر أو عوامل معينة للوظيفة (عبد الباقي، ٢٠٠٢: ٢١٢).

فالرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول فيها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يُعد محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته ، فالرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.(مرسي، ٢٠٠٣: ٢١) .

كما يُعرَّف (عبد الباقي، ٢٠٠٤) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٣٢١) .

ويعرف (حسن، ٢٠٠١) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر الهيئة التدريسية تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما

أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير (حسن، ٢٠٠١: ١١٠) .

وقد تم توضيح مفهوم الرضا بأنه: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (مصطفى محمد، ٢٠١٨: ١١)، فالرضا الوظيفي عند هو بوك Hoppock هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد العامل يقول بصدق إنني راضي في وظيفتي (جدي وآخرون، ٢٠٢١: ٢٦٠).

وقد تحدد مفهوم الرضا الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد ويتمثل في البعد الأول في مفهوم الرضا الوظيفي: بوصفه استجابة شعورية لظروف العمل، والبعد الثاني: ويتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي بوصفه استجابة شعورية تتحدد بتوقعات الأداء واستجاباتها لحاجات الأفراد. والبعد الثالث: ويتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم الرضا الوظيفي بوصفه استجابة لعوامل متعددة ومرتبة تتمثل في عوامل كثيرة مثل طبيعة العمل والراتب والاشراف، والتقدم الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء (كريم، ٢٠٠١: ١٦٧) .

فالرضا الوظيفي في نظر (حمامي، ٢٠٠٥) عبارة عن شعور داخلي يكون إيجابيا نحو العمل فيزيد من الإنتاج، أو سلبيا فيؤدي إلى التقاعس عن العمل، وهناك عددًا من الأمور التي تؤثر فيه، منها ظروف العمل، والعمل نفسه، ونظام المكافآت، والحوافز، والعلاقات مع الزملاء" (حمامي، ٢٠٠٥: ٧٢) .

من خلال ما سبق من المفاهيم تستنتج الباحثة أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعامل النفسي للعامل ويؤثر فيه أما تأثير إيجابياً أو سلبياً وكلاهما ينعكس على سلوكه داخل المؤسسة وأيضاً يتأثر أدائه تأثيراً طردياً أما إيجاباً أو سلباً تبعاً لرضاه الوظيفي وأن الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة توافق الفرد في محيط عمله الذي يكون في الغالب راجعاً إلى جملة من المتغيرات والعوامل والسمات الشخصية المتكاملة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي ببعض النتائج الوظيفية الضرورية، إذ يؤثر بشكل إيجابي على القيادة الموزعة والذي يؤثر بدوره على احتمالية ترك العمل أو البقاء فيه، ويرتبط الرضا الوظيفي كذلك بالإخلاص في العمل، والذي ينعكس في الفخر بالانتماء لمؤسسته التي يعمل بها وتقديم الدعم لها، كما أن الرضا الوظيفي والإخلاص للعمل يقودان سويًا إلى القيادة الموزعة (عرفان، ٢٠٢١: ١٦٤)، وتتلخص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية (غزالي وعبون، ٢٠٢١: ١٨٨):

١. يعد الرضا أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على القيادة الموزعة
٢. تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية فإذا كانت الوضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما ينتج عنه الطمأنينة وراحة النفس.
٣. إن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الهيئة التدريسية في الجامعات.
٤. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الهيئة التدريسية.
٥. إن الهيئة التدريسية الأكثر رضا في عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

٦. القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به (غزالي وعبون، ٢٠٢١: ١٨٨).

ويرى (الكندري، ٢٠١٦: ٢٣٤) و (عبد الرحمن، ٢٠٠٧: ٢٢٣) أن من أهم الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي للهيئة التدريسية هو ما يلي:

- (١) يؤدي الرضا الوظيفي إلى خفض نسب غياب الهيئة التدريسية في الجامعة.
 - (٢) الرضا الوظيفي يسهم في ارتفاع مستوى الطموح لدى الهيئة التدريسية الجامعة.
 - (٣) يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.
 - (٤) الرضا الوظيفي يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد.
 - (٥) يؤدي الرضا الوظيفي إلى الإقلال من حوادث العمل.
 - (٦) الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة درجة ولاء وانتفاء الهيئة التدريسية للجامعة.
- وكذلك للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة، وكذلك للمجتمع والتي سوف نوضحها كلاً على حده، وهي:

- ١- **أهمية الرضا الوظيفي للموظف:** عندما يكون شعور الموظف مرتفعاً بالرضا الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى قدرته على التكيف مع بيئة العمل، وكذلك رغبته في الابتكار والإبداع، فحين يشعر الموظف بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافٍ فإن ذلك يزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال المناطة له بطريقة جيدة ومميزة (المنصور، ٢٠١٤: ١٣٤).
- ٢- **أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:** عند ارتفاع شعور الموظفين والهيئة التدريسية بالرضا الوظيفي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المؤسسة التي يعملون بها، وذلك بارتفاع مستوى

الإنتاجية والفعالية للمنظمة، فالرضا الوظيفي عامل مهم يخلق الرغبة للموظفين والهيئة التدريسية بالإنجاز وتحسين أدائهم وارتفاع مستوى ولأنهم للمنظمة، فعندما يشعر الموظفون والهيئة التدريسية بأن الوظيفة التي يعملون بها أشبعت حاجاتهم يزيد تعلقهم بها لأنهم يُعدونها مصدر رزقهم.

٣- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: الرضا الوظيفي يعكس ارتفاع شعور الموظفين والهيئة التدريسية بالإيجاب على المجتمع وذلك من خلال ارتفاع معدلات النمو والإنتاج، وتحقيق الفاعلية الاقتصادية التي تساهم في تطوير المجتمع (القحطاني، ٢٠١٢: ١٦٤).

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ١- تعدد مفاهيم طرق القياس أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- ٢- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- ٣- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد وتعدد وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف الآخر ومن دراسة الأخرى،

بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

٤- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

٥- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

٦- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي الرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (البارودي، ٢٠١٥: ٣٩).

وقد ذكر زيادة (٢٠٠٨) خصائص الرضا الوظيفي كالآتي:

١- تعدد مفاهيم طرق القياس: حيث أشار الكثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات ومدى اختلافها وتباينها، وذلك باختلاف وجهات النظر التي يقفون عليها.

- ٢- النظر إلى الرضا الوظيفي بأنه موضوع فردي: هناك من ينظر إلى الرضا الوظيفي بأنه موضوع فردي وبأنه يكون رضا لشخص وعدم رضا لشخص آخر، وهنا يمكننا القول بأن الطبيعة البشرية تختلف من شخص لآخر، وأن الإنسان لديه دوافع وحاجات متعددة وتختلف من وقت لآخر، وهذا بطبيعته ينعكس على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- ٣- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من جوانب السلوك الإنساني المتداخلة: نظراً لتداخل جوانب السلوك الإنساني وذلك من خلال تباين أنماط دراسة إلى أخرى، حيث تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها اعتمدت على الظروف التي أُجريت في ظلها تلك الدراسة.
- ٤- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، وتنشأ هذه الحالة عندما يتفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل أو عندما يتم إشباع حاجاته ورغباته، ويؤدي هذا الشعور إلى تعزيز الثقة والولاء والانتماء للعمل وبالتالي يزيد من الفاعلية في الإداء والإنتاج لتحقيق أهداف وغايات العمل.
- ٥- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يُعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، حيث أن ذلك يكشف عن نفية في تقدير الفرد لإدارة العمل، ويستند على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية ويعتمد على الأساليب التي يقدمها لإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- ٦- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه العناصر الأخرى: عندما يكون الفرد راضياً عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً بأنه يكون راضياً عن العناصر الأخرى، وإن

رضاه عن عنصر معين ليس بالضروري أن يكون له نفس قوة التأثير للرضا بالعناصر الأخرى وذلك باختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (زيادة، ٢٠٠٨: ٢٣٤).

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

- العوامل التنظيمية وإذ يعد الرضا عن العمل متغيراً يمثل عامل أو محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله ويلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها (عاشور، ١٩٨٦: ٢٣٤).

ولقد تمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يأتي:

- أ. الأجر: إن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد يُنظرُ إليه الفرد بوصفه رمزاً لتقدير وعرفان المؤسسة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين (عاشور، ١٩٨٦: ٢٣٤).
- ب. محتوى العمل: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يُمنحُ صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد في عمله (محمد عباس، ٢٠٠٦: ٣١٢).

- ج. الترقية: تشير الدراسات إلى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية المختلفة له، وهنا يمكن القول بأنه

كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضا عن العمل (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٣٣١) .

د. نمط الإشراف ويتضمن الأسلوب المتبع في درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس المرؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمرؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه (هاشم، ٢٠١٠: ٣١٤) .

هـ. جماعة العمل: يلاحظ الصيرفي (٢٠٠٥) أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٣٣١) .

و. ساعات العمل: بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت للراحة يزيد نتيجة لذلك الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل (حسن، ١٩٩٥: ٢٢١) .

ز. ظروف العمل المادية: يؤكد أنور سلطان (٢٠٠٣) في كتابه السلوك التنظيمي على أن ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح (أنور سلطان، ٢٠٠٣: ١٦٧) .

ح. نظام العائد: أوضح محمد عباس (٢٠٠٦) بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلثة قياسا بمدخلاته مهارته، قابلية خبراته مستوى تعليمه الخ مع معدل عوائد الأفراد الهيئة

التدريسية معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا" (محمد عباس، ٢٠٠٦: ١٧٨).

١. العوامل الشخصية: ترجع إلى الشخص نفسه وأهمها:

أ. احترام الذات: يشير ماهر (٢٠٠٣) إلى أنه كلما كان هناك ميلاً لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بتواضع قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل (ماهر، ٢٠٠٣: ٣٢١).

ب. عوامل متعلقة بتحمل الضغوط: " كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين (ماهر، ٢٠٠٣ : ٢٣١).

ج. عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية: " كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عند عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد (أنور، ٢٠٠٣ : ٢٠٣).

د. عوامل متعلقة بقدرات الهيئة التدريسية ومهاراتهم: يشير (عبد الباقي، ٢٠٠٢: ٢١٣) إلى هذه العوامل والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

هـ. عوامل متعلقة باستعداد الهيئة التدريسية : " كلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا بلا شك يزيد من رضا العامل عن عمله (هاشم، ٢٠١٠ : ١٠٩) .

و. عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل: من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة (عبد الباقي، ٢٠٠٢ : ٢١٤) .

ويشير هان وزملاؤه (Yin & Zhang Han , 2020) إلى وجود أربعة أنواع من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية بالمؤسسات التعليمية، وهي كالتالي:

عوامل مرتبطة بالمهنة مثل المكانة الاجتماعية ودعمها الاجتماعي، وشعور الفرد بالإنجاز داخل مؤسسته، ومستوى استثمار الفرد لمهاراته وقدراته.

عوامل مرتبطة بالوظيفة مثل الراتب، والتطور الوظيفي، وشعور الفرد بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة التعليمية.

عوامل تتعلق بالتنظيم داخل المؤسسة والتي تتعلق بحجم العمل وظروفه، وما يترتب عليه من مسؤوليات، فضلاً عن ثقافة الإدارة وأسلوبها في التعامل مع الموظفين، وتعد ثقافة زملاء العمل وأوضاعهم الشخصية من العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي.

عوامل ذاتية تتعلق بعمر الفرد والاستقرار العائلي والاجتماعي لديه، وخبرة الفرد ومؤهله العلمي (Yin&Zhang Han , 2020 :323) .

بالتالي نلاحظ أن رضا الفرد عن وظيفته يُعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي

الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده. كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، الأسرية والاجتماعية. وكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.

خامساً: أنواع الرضا الوظيفي:

تعددت الآراء التي تقسم أنواع الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث تم تقسيم أنواع الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً لعدة محددات، من أهمها: بيئة العمل ودرجة التحقق، ويمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى خمسة أنواع رئيسية، وذلك على النحو التالي:

١- **الرضا الوظيفي الداخلي:** يرتبط هذا النوع من الرضا بما يشعر به الموظف تجاه عمله داخل المؤسسة التعليمية، كما يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: التعبير عن الذات الاعتراف التقدير، والقبول.

٢- **الرضا الوظيفي الخارجي:** يرتبط هذا النوع من الرضا بما يحيط بالفرد في بيئة عمله داخل المؤسسة التعليمية، ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف مثل: رئيسه المباشر، زملائه داخل المؤسسة التعليمية واللوائح والأنظمة، وطبيعة العمل بالمؤسسة التعليمية.

٣- **الرضا الوظيفي المتوقع:** هذا النوع مرتبط بواجبات الموظف داخل عمله بالمؤسسة التعليمية، ودرجة الرضا الوظيفي المتوقع تحقيقه من الإدارة بعد إنجاز مهامه (ابراهيم،

٤- **الرضا الوظيفي الفعلي** هذا النوع من الرضا مرتبط بدرجة الرضا الوظيفي الفعلي المتحقق من قبل الموظف أو المتوقع الحصول عليه بعد أدائه لعمله ولواجباته ولمهامه داخل المؤسسة التعليمية.

٥- **الرضا الوظيفي الكلي**: وهو إجمالي الشعور الكلي لدى الموظف تجاه العوامل الداخلية والخارجية معا، وكذلك كيفية تأثير تلك العوامل على درجة الرضا الوظيفي المتحقق لديه (الحاج، ٢٠٢٢: ٢٠٥).

سادساً: مجالات الرضا الوظيفي

تتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين بخصوص مجالات الرضا الوظيفي إلا أنها تنحصر في مجموعة مجالات رئيسة سيعتمدها البحث لوجود قدر كبير من الاتفاق عليها، وتتمثل بما يأتي:

المجال الأول: العلاقات الإنسانية:

يقصد بمفهوم العلاقات الإنسانية تلك الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن من خلالها إثارة دافعية الأفراد وزيادة تحفيزهم على المزيد من العمل المثمر.

وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها ذلك السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ولكونه قيمة عليا في حد ذاته (فهيم، ١٩٧٤: ٥٩).

كما يمكن تعريف مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه (تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في موقف العمل التي تحقق نوعاً من التوافق والانسجام بين جميع الهيئة التدريسية ، وتدفعهم إلى العمل بكفاية لتحقيق من ورائها أهداف المؤسسة وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة، وتضفي على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً تعاونياً خلافاً) (العرفي ومهدي، ١٩٩٦ : ١٩٣) .

ونرى أن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تسعى إلى تهيئة جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والهيئة التدريسية بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية واقتصاد.

إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال، ونجاح العمل الجماعي، وكل هذه الأمور يجب أن تُراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع، والأسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق مع أسس الإدارة في مشاركة الأفراد في الأعمال المنوطة بهم، وهذه المشاركة تتيح الفرصة لكي ينمو الفرد فكريا واجتماعيا في عمله ويساعد على تنظيم سير العمل، ومن هنا يبدأ شعوره بالنمو جزءا لا يتجزأ من العمل فيعمل جاهدا لإنجاحه ولو تطلب منه جهدا أكبر (سعيد، ١٩٩٨: ١٠٤).

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف الإدارية المرغوبة، ويشير "ديفز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التواءم بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة ثانية (احمد، ٢٠٠٢: ٦٢).

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف وغيرها. معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ويقصد بها أيضاً الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استئثار

دافعية الناس وتحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم (رشيد، ٢٠٠٦: ٥٦).

أهمية العلاقات الإنسانية:

تتحدد أهمية العلاقات الإنسانية في إنها تضمن للهيئة التدريسية في مجال الإدارة الرضا الوظيفي، وتدفعهم للعمل والأداء والإنتاج، والتقليل من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الاضطرابات النفسية التي تحدث بين الزملاء بالعمل وتعزز الانتماء إلى العمل من قبل الجميع وتمنح فرصة للإنجاز والتقدم، وترفع من الروح المعنوية للهيئة التدريسية وبذلك تؤدي إلى تطور وتقدم الإدارة (الجنابي، ٢٠١٩: ٣١٥).

المجال الثاني: الرضا الوظيفي:

تسعى المؤسسات على اختلاف مسمياتها للحفاظ على مكانتها في سوق العمل بمختلف الأساليب والتقنيات، لكن هذه المكانة لا يمكن أن تكون دائمة إلا إذا سعت هذه المؤسسات للحفاظ على استقرار الوظيفي للعنصر البشري (هوارى وآخرون ٢٠١٣: ٢٠٠) حيث بعد الرضا الوظيفي مصدراً مهماً وحساساً في المؤسسة والأفراد الهيئة التدريسية فيها فالموظف الذي يتمتع بعلاقة إيجابية مع زملائه والإدارة أثناء تأدية مهامه يكون أكثر، عطاء وقُدرة على الإبداع والتميز في مهامه لذلك تسعى المؤسسات الناجحة إلى توفير القدر الممكن من الاستقرار والوظيفي لموظفيها من أجل إحساس العامل بالراحة والانتماء للمؤسسة . ولا يلجا لتغييرها واستبدال مكان عمله مهما وجد من بدائل في مؤسسات أخرى (المبيضين وعائض، ٢٠١٢: ٢٧).

وعَرَفَ أيضا (عذاري واسماعيل، ٢٠١٣: ١٤٢) الرضا والوظيفي بأنه رضا الموظف النفسي والذي ينتج عنه ولاء منظمي ويؤدي هذا بدوره إلى نشوء التالف بين الأفراد الهيئة التدريسية في المؤسسة. ويمكن أن تُعَرَفَ الرضا والوظيفي بأنه الشعور الذي تزرعه الإدارة داخل أفراد المؤسسة الهيئة التدريسية فيها والذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم من خلال ضمان حقوقهم الاجتماعية وحوافزهم المادية والتي بدورها تحقق امنهم الوظيفي.

ثانيا: أهمية الرضا والوظيفي:

نظراً لوجود الاختلافات بين الموظفين الهيئة التدريسية في المؤسسات على عدة أصعدة منها الثقافية والشخصية فضلا عن الاختلاف بينهم من جهة تعاملهم مع المواقف التي يمرون بها أثناء أعمالهم الوظيفية، كل هذا ينعكس على التعاملات التي يحظون بها من الإدارة تجاه مواقفهم، والذي يساعدهم في الابقاء على وظائفهم وزيادة مستوى الإنتاج، وذلك من خلال:

- ١- الحفاظ على جهود الهيئة التدريسية .
- ٢- الحفاظ على المواد الإنتاجية.
- ٣- تحقيق التوازن بين كمية العمل وعدد الهيئة التدريسية (عذاري واسماعيل، ٢٠١٣: ١٤٤).

المجال الثالث: الروح المعنوية .

الروح المعنوية تكوين فرضي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه فنحن نصف الجماعة التي تتسم بروح معنوية عالية سواء كانت جماعة عمال أو وحدة عسكرية أو فريق كرة نصفها إنها جماعة يقوم كل فرد فيها بواجبه ويراعي النظام بما يكفل حسن سير العمل، ويتعاون أعضائها بعضهم مع بعض لتحقيق الأغراض التي تسعى إليها الجماعة، بحيث يشعر كل عضو في هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وتكاملها مع أغراضه الخاصة.

يعرفها (عبد الفتاح) بأنها المزاج السائد أو الروح، السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة (عبد الفتاح، ٢٠٠٠: ٣٩). ويعرفها "زلمي" (zeLeny d-L) بأنها شعور أعضاء الرهط المشترك بتشابههم. هذه التعاريف تركز على الجماعة دون الفرد، حيث يُعدّ الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وأن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزءا منها (114:1976, D'Aorés).

بالتالي نلاحظ إن التعريفات العديدة للمعنوية تؤكد حقيقة مهمة تدركها الإدارة الحديثة وهي أن الأفراد في المشروع يكونون أكثر العوامل خطورة وأهمية في العملية الإدارية حيث إن معرفة كيف يعمل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم بعضاً وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم وكيف تتاح لهم الفرصة للإداء الجيد الفعال، وكيف نغرس فيهم روح الفريق والتعاون، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الحديثة.

أهمية الروح المعنوية

مما لا شك فيه أن للروح، المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بوجه عام وتزداد أهميتها أكثر فأكثر عندما نتحدث عن المؤسسة الجامعية بشكل خاص، وكما تكمن أهمية الروح المعنوية بأن الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة يسهل النفاهم معهم بعكس الأشخاص الذين يعانون من الروح المعنوية المنخفضة. تكمن أهمية الروح في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكييفه النفسي مع العمل الذي

يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه واضطراب سلوكه وتصرفاته (البديري، ٢٠٠١: ٢٥٦).

تعي الإدارة الناجحة أهمية الروح المعنوية للهيئة التدريسية فيها، وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد، يختلفون في حاجتهم وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم، ولابد أن يولي المسؤولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعالجها، بما يتفق ورغباتهم وما يقترحوه لتحسين ظروفهم النفسية (عودة، ٢٠١٠: ٢٨).

لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء الهيئة التدريسية لمهامهم من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال الهيئة التدريسية تجاه واقعهم المعاش وظروفهم المادية والإدارة والاجتماعية والنفسية. وتستدعي الضرورة التعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الأداء بحيث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المؤسسة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية العالية في الأساس انعكاس الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد، وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء إلى منظمته والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسؤولية تجاه تنفيذ المهام وبلوغ الأهداف المرسومة (مجلي، ٢٠٠٩: ٤).

المجال الرابع: الاتصال الإداري

يُعد تأسيس نظام فاعل للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم متنامية الحجم والتعقيد، وتعتمد العملية على الاتصال أساساً في سيرها، لذلك انعكس مفهوم الاتصال على الإدارة بنحو عام والجامعة بنحو خاص (موسى، ٢٠٠٢: ٥٧).

والقدرة على الاتصال تعد من متطلبات رئيس القسم المهمة، ومن ثم فإن الأمر يتطلب منه أن يكون على دراية بسائر الأساليب والوسائل والعمليات الاتصالية في شتى المجالات، كذلك عليه أن يدرك القدرة على تطبيق مهارات الاتصال الجيد، لأن فاعلية رئيس القسم اصحبت تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يمر بها مع أعضاء الهيئة التدريسية (ولي، ١٩٩٨: ٤٨) .

ويُعَدُّ الاتصال المنظم داخل المؤسسة وخارجها عملية مهمة جداً يتمتعن طريقه تزويد الرؤساء والمدرسين وإدارة التربية بأقسامها كافة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تحقيق كفاية العملية (عبد المنعم، ٢٠٠٠: ٨٢) .

فاعلية الاتصال الإداري:

الاتصال بطبيعته يمثل وجهًا أساسًا ومهمًا من أوجه التفاعل البشري، فعن طريق الاتصال يتم الإسهام في بناء المجتمعات البشرية والإدارة، وفي الوقت نفسه فإن عددًا من المشكلات على اختلاف أنواعها سواء أكانت فردية أم تنظيمية أم اجتماعية أم سياسية فهي نابعة من عدم القدرة على الاتصال بوضوح، كذلك فإن طبيعة الاتصال صعبة بجوهرها ومعقدة بمحتواها على الرغم من إنها تظهر بسيطة وسهلة في ظاهرها (المدهون، ١٩٩٥: ٢٣٤) .

سابعاً: أهداف الرضا الوظيفي:

يهدف الرضا الوظيفي إلى نقاط عدة أهمها:

(١) تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الانتاجية: يهدف الرضا الوظيفي لتحقيق رفع في مستوى

الأداء سواء كان فردياً أو جماعياً للهيئة التدريسية من خلال تعزيز الدافعية الداخلية

والشعور بالمسؤولية تجاه العمل (Aziri, 2011: 270).

(٢) زيادة الولاء التنظيمي وتقليل التسرب: يشعر الموظفون الراضون بالالتزام أكثر من

غيرهم ويعدون أقل ميلاً للبحث عن وظائف بديلة مما يقلل وبدرجة كبيرة من معدلات

التسرب الوظيفي والتكاليف المرتبطة بهم (Rafferty & Griffin, 2009:112) .

(٣) رفع الجودة وتحسين الصحة النفسية للهيئة التدريسية: يكون الرضا الوظيفي مرتبط

بانخفاض مستويات التوتر والضغط النفسي ويعزز شعور الموظف بالاستقرار ويقدم

الموظفون الراضون خدمات أفضل وأكثر كفاءة من غيرهم ويظهرون التزاماً بمعايير

الجودة والكفاءة (Haile et al., 2017:88) .

(٤) تشجيع السلوك الابداعي وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية: تسهم في

تشجيع الموظفين بيئة العمل التي توفر رضا وظيفياً لهم مما يشجع على ابتكار حلول

وافكار جديدة وداعمة للفرد والجماعة ومساهمة بشكل فعال وايضا يسهم في شعور

الموظف بالراحة والتوازن بين التزامات المنزل والعمل والحياة الشخصية ما يعزز جودة

الحياة (Akinwale et al., 2022: 57) .

المحور الثاني

دراسات سابقة

أولاً: بعض الدراسات السابقة لمتغير القيادة الموزعة

الجدول (١) الدراسات العربية لمتغير القيادة الموزعة

١- الزهراني وصانغ ٢٠١٩	
عنوان الدراسة	القيادة الموزعة وقيمتها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بمحافظة القويعة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس مستوى القيادة الموزعة ودراسة تأثيرها على الثقة التنظيمية بين الهيئة التدريسية لدى قادة الجامعات الحكومية
مكان الدراسة	السعودية
مجتمع وعينة الدراسة	اشتمل مجتمع الدراسة هذه على ١٨٠ أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (ابتدائي، اعدادي، ثانوي)
اهم النتائج	أظهرت النتائج التابعة لهذه الدراسة أن مستوى القيادة الموزعة منخفض، وايضا كانت الثقة التنظيمية كانت منخفضة، ويوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية، حيث كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الموزعة ارتفعت الثقة التنظيمية
٢- صبحي وعثمان وآخرون ٢٠٢١	
عنوان الدراسة	القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى هيئة التدريس بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى إن معرفة مدى تطبيق ممارسات القيادة الموزعة في الجامعات وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها خلال العملية
مكان الدراسة	مصر
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة ومجتمع هذه الدراسة من ٣٢٥ رؤساء الجامعات
اهم النتائج	أظهرت النتائج وجود قصور في تطبيق القيادة الموزعة، مع أبرز المعوقات: ضعف الثقافة التنظيمية، مقاومة بعض الهيئة التدريسية للتغيير، وعدم وضوح الأدوار، مع توصيات بتدريب القادة على مهارات القيادة الموزعة وتحسين التواصل الداخلي
٣- اللحياتي والفايدي ٢٠٢٣	

عنوان الدراسة	واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القادة والرؤساء الأكاديميين في جامعة طيبة والعمل على تحديد مستوى الممارسة والتحديات المرتبطة بها
مكان الدراسة	السعودية
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة البحث على القادة الاكاديميون في الجامعة والبالغ عددهم ٤٥ مشارك/ة
اهم النتائج	أشارت النتائج التي توصلت اليها الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة مرتفعة جداً، ولا توجد فوارق دالة إحصائية تبعاً للدرجة العلمية أو سنوات الخبرة، مع الإشارة إلى ان ممارسات فعالة لتوزيع المهام والمسؤوليات بينهم.
٤- العجري ٢٠٢٥	
عنوان الدراسة	واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الموزعة والواقع الإداري لدى قيادات الجامعة ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والاداء الإداري لدة القيادات.
مكان الدراسة	اليمن
مجتمع وعينة الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة ٨٧ من القيادات الاكاديمية والإدارة بالجامعة
اهم النتائج	وجود علاقة مؤثرة بين مستوى تطبيق القيادة الموزعة لدى القيادات والأداء الإداري المتبع في العمليات .
٥- السعيد ٢٠٢٥	
عنوان الدراسة	القيادة الموزعة لدى رؤساء الجامعات العامة بدولة الكويت وانعكاساتها على جودة الاداء التعليمي بها (دراسة ميدانية)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الجامعات العامة في الكويت وتبسيط الضوء على انعكاساتها على جودة الاداء التعليمي.
مكان الدراسة	الكويت
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع هذه الدراسة من رؤساء الجامعات ويشمل عددهم ١٢٠ مدير ومديرة

اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى نتائج اظهرت ان درجة ممارسة القيادة الموزعة متوسطة مع ملاحظة التأثير الايجابي بصورة معتدلة على جودة الاداء التعليمي مشيرة إلى وجود صعوبات تمثلت بتوزيع المسؤوليات بين فرق العمل.
-------------	---

الجدول (٢) الدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الموزعة

Ramazan Ertürk & Şenay Sezgin Nartgün 2019	
عنوان الدراسة	The Relationship between Teacher Perceptions of Distributed Leadership and Schools as Learning Organizations
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس تصور الهيئة التدريسية للقيادة الموزعة وعلاقته بمدى تحول الجامعة إلى مؤسسة تعليمية متعلمة
مكان الدراسة	تركيا
مجتمع وعينة الدراسة	الهيئة التدريسية وبلغ عددهم ٢١٠
اهم النتائج	اظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الهيئة التدريسية للقيادة الموزعة مرتبطة إيجابياً بمؤشرات الجامعات كمنظمات تعليمية متعلمة، مع وجود تأثير كبير على التعاون المهني وتحسين بيئة التعلم
Qi Lin 2022	
عنوان الدراسة	The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين القيادة الموزعة وابتكار الهيئة التدريسية، مع تسليط الضوء في دراسة مرافقة على تأثيرات الوساطة لاستقلالية الهيئة التدريسية والتعاون المهن
مكان الدراسة	الصين
مجتمع وعينة الدراسة	الهيئة التدريسية في الجامعات حيث بلغ عددهم ٣١٢
اهم النتائج	العلاقة بين القيادة الموزعة وابتكار الهيئة التدريسية إيجابية ومباشرة، كما أظهرت الاستقلالية والتعاون المهني كوسيطين تعزيز هذه العلاقة، مما يشير إلى أهمية القيادة الموزعة في تحسين الابتكار التعليمي

ثانياً: بعض الدراسات السابقة لمتغير الرضا الوظيفي:

الجدول (٣) الدراسات العربية لمتغير الرضا الوظيفي

١- دراسة العتيبي ٢٠١٢	
عنوان الدراسة	دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وترتيب هذه العوامل وقياس درجة الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس ومحاولة اقتراح اساليب للتغلب على التأثير السلبي لهذه العوامل.
مكان الدراسة	السعودية
مجتمع وعينة الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد
اهم النتائج	ندرة الابحاث في المؤسسات وعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على كفاءة وخدمية وانتاجية أعضاء التدريس وعد عضو التدريس حجر الزاوية ف العلميات التعليمية واساس في جودة تخريجاتها لذلك ينصح بتناول المزيد من الابحاث حول الرضا الوظيفي في المؤسسات
٢- غدير، فياض وآخرون ٢٠٢١	
عنوان الدراسة	دراسة أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة اهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي من بين العوامل المدروسة للهيئة التدريسية في الجامعة ومعرفة العوامل المتعلقة بعلاقات العمل الإنسانية المؤثرة على تحقيقه.
مكان الدراسة	سوريا
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الهيئة التدريسية في جامعة تشرين والبالغ عددهم ٥٠٥١ عامل وعاملة
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى نتائج عدة يتمثل اهمها في ان عدم وجود أمان وظيفي وعدم احترام الموظف والأجر كلها عوامل تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.
٣- البطاط ٢٠٢١	

عنوان الدراسة	درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الجامعات الحكومية ودرجة التحفيز وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز لديهم.
مكان الدراسة	الاردن
مجتمع وعينة الدراسة	٢٥٤ من رؤساء الجامعات الحكومية في محافظة الزرقاء في الاردن
اهم النتائج	ان النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة تشير إلى توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز من وجهة نظر الرؤساء وكيفية التأثير على أدائهم الوظيفي
٤- سليمان ٢٠٢١	
عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الحكومية في محافظة فلسطين الشمالية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة وطبيعة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بتقدير الذات عند رؤساء الجامعات الحكومية في محافظات شمال فلسطين
مكان الدراسة	فلسطين
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة ومجتمع هذه الدراسة من ٣٠٢ رؤساء في محافظات شمال فلسطين في الجامعات الحكومية
اهم النتائج	وتوصلت هذه الدراسة إلى ان عدم وجود علاقة تربط درجة الرضا الوظيفي وتقدير الذات عند رؤساء الجامعات الحكومية في شمال فلسطين ووضحت الدراسة ضرورة دعم الدراسات التي تبحث في هذا المجال وضرورة دعم رؤساء الجامعات لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم
٥- النغموش ٢٠٢٥	
عنوان الدراسة	تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية)
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي وقياس الفروق الدلالية الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
مكان الدراسة	السعودية
مجتمع وعينة الدراسة	اشتمل مجتمع الدراسة هذه على ٨٩٨ من اعضاء الهيئة التدريسية في قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء

ان للحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها رؤساء الجامعات الحكومية ذوي الخبرة أو عدمها تؤثر كعامل اساسي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.	اهم النتائج
---	-------------

الجدول (٤) الدراسات الاجنبية لمتغير الرضا الوظيفي

D. Haile et al. (2017)	
Job Satisfaction and Associated Factors among Nurses in East Gojjam Zone Public Hospitals, Northwest Ethiopia, 2016	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي وشملت على العوامل المرتبطة به.	هدف الدراسة
إثيوبيا	مكان الدراسة
شملت عينة الدراسة على ١٨١ ممرض وممرضة العاملون في مستشفيات المنطقة	مجتمع وعينة الدراسة
توصلت الدراسة إلى نتائج بينت ان مستوى الرضا العام منخفض إلى متوسط نسبياً لدى الممرضين الهيئة التدريسية في القطاع وذلك يعود لاسباب عدة منها ظروف العمل والعلاقات الإدارية وفرص التدريب والترقية.	اهم النتائج
T.S Almutairi (2020)	
Assessment of job satisfaction among teachers and its determinants in Kuwait	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية وتحديد مقدار التباين في الرضا الوظيفي.	هدف الدراسة
الكويت	مكان الدراسة
الهيئة التدريسية في ثلاث مناطق بالكويت وشملت على ١,٠٧١	مجتمع وعينة الدراسة
اوضحت الدراسة إلى ان مستوى الرضا العام عن الوظيفة يتفاوت بين الهيئة التدريسية وفق متغيرات عدة منها ديمغرافية التي فسرت جزءاً من التباين في مستويات الرضا	اهم النتائج

ثالثاً: موازنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعي القيادة الموزعة والرضا الوظيفي بتتبع المتغيرات

المرتبطة بهما على اختلاف مفاهيمهما وأهدافها وطرق جمع البيانات في كل دراسة وتباين النتائج

وتحليلها التي توصلت اليها بالاعتماد على طريقة الدراسة والهدف منها مما كان لهذه الدراسات ونتائجها التأثير الواضح في تزويد هذه الرسالة بالمعلومات والنتائج كافة:

١. الأهداف:

تباينت أهداف الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف البيئة والعينات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وكذلك الأخذ بوجهات النظر في الاعتبار لدى الباحثين والهيئة التدريسية عليها واختلاف المتغيرات المعتمدة في الدراسات السابقة وسنوضح من خلال الجدول بعض هذه الأهداف المتباينة في المتغيرين (القيادة الموزعة / الرضا الوظيفي):

جدول (٥) أهداف بعض الدراسات السابقة

الهدف	الدراسة	المتغير
تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الموزعة والواقع الإداري لدى قيادات الجامعة ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والاداء الإداري لدة القيادات.	العجري ٢٠٢٥	القيادة الموزعة
تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الجامعات الثانوية العامة في الكويت وتسليط الضوء على انعكاساتها على جودة الاداء التعليمي.	السعيد ٢٠٢٥	
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القادة والرؤساء الأكاديميين في جامعة طيبة والعمل على تحديد مستوى الممارسة والتحديات المرتبطة بها	الحياني والقايدي ٢٠٢٣	
هدفت الدراسة إلى قياس مستوى القيادة الموزعة ودراسة تأثيرها على الثقة التنظيمية بين الهيئة التدريسية لدى قادة الجامعات الحكومية	الزهراني وصائغ ٢٠١٩	
تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وترتيب هذه العوامل وقياس درجة الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس ومحاولة اقتراح اساليب للتغلب على التأثير السلبي لهذه العوامل.	العتيبي ٢٠١٢	الرضا الوظيفي

تهدف الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي من بين العوامل المدروسة للهيئة التدريسية في الجامعة ومعرفة العوامل المتعلقة بعلاقات العمل الإنسانية المؤثرة على تحقيقه.	غدير، فياض وآخرون ٢٠٢١	
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الجامعات الحكومية ودرجة التحفيز وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز لديهم.	البطاط ٢٠٢١	
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافر المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي وقياس الفروق الدلالية الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.	النعموش ٢٠٢٥	

اعتمدت الباحثة من خلال هذه الدراسات في تحديد الأهداف التي ستمحور عليها الدراسة الحالية، فقد التقت الدراسات السابقة في أهدافها مع ما يرجى الباحث تحقيقه في هذه الدراسة إذ يهدف الباحث إلى التعرف على القيادة الموزعة والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما ومدة تأثير احدهما على الآخر.

(١) العينات:

إن اختيار العينة وحجمها وتحديد نوعها تفرضه طبيعة الدراسة ونوعها والأهم من هذا كله أن تمثل العينة المختارة المجتمع تمثيلاً صحيحاً لا غبار عليه وتتباين أحجام عينات الدراسات السابقة وحسب الفئة المدروسة تبعاً لاختلاف المواضيع ومتغيراته واختلاف الباحثين إذا تراوحت أعداد العينات السابقة بين (٤٥) عضواً بوصفهم حداً أدنى للدراسات المعتمدة سابقاً إلى (٥٠١٥) بوصفهم حداً أعلى للدراسات المستخدمة في السابق.

جدول (٦) بيان تباين العينات للدراسات السابقة

عدد العينة	الدراسة	المتغير
٨٧	العجري ٢٠٢٥	القيادة الموزعة
١٢٠	السعيد ٢٠٢٥	

٤٥	الحياني والقايدى ٢٠٢٣	
١٨٠	الزهراني وصائغ	
٣٠٢	سلمان	الرضا الوظيفي
٥٠١٥	غدير، فياض وآخرون	
٢٥٤	البطاط	
٨٩٨	النگموش	

(٢) النتائج:

تباينت النتائج بين الدراسات السابقة وذلك بسبب التباين الحاصل في المتغيرات والأهداف

والعينات المختارة للدراسات السابقة

جدول (٧) نتائج المتغيرات في الدراسات السابقة

المتغير	الدراسة	نتائج الدراسة
القيادة الموزعة	العجري ٢٠٢٥	وجود علاقة مؤثرة بين مستوى تطبيق القيادة الموزعة لدى القيادات والأداء الإداري المتبع في العمليات .
	السعيدى ٢٠٢٥	توصلت الدراسة إلى نتائج اظهرت ان درجة ممارسة القيادة الموزعة متوسطة مع ملاحظة التأثير الايجابي بصورة معتدلة على جودة الاداء التعليمي مشيرة إلى وجود صعوبات تمثلت بتوزيع المسؤوليات بين فرق العمل.
	الحياني والقايدى ٢٠٢٣	أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة مرتفعة جداً، ولا توجد فوارق دالة إحصائية تبعاً للدرجة العلمية أو سنوات الخبرة، مع الإشارة إلى ان ممارسات فعالة لتوزيع المهام والمسؤوليات بينهم.
	الزهراني وصائغ	أظهرت النتائج التابعة لهذه الدراسة أن مستوى القيادة الموزعة منخفض، وايضا كانت الثقة التنظيمية كانت منخفضة، ويوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي، حيث كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الموزعة ارتفعت الرضا الوظيفي.
الرضا الوظيفي	سلمان	وتوصلت هذه الدراسة إلى ان عدم وجود علاقة تربط درجة الرضا الوظيفي وتقدير الذات عند رؤساء الجامعات الحكومية في شمال

فلسطين ووضحت الدراسة ضرورة دعم الدراسات التي تبحث في هذا المجال وضرورة دعم رؤساء الجامعات لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم		
توصلت الدراسة إلى نتائج عدة يتمثل أهمها في ان عدم وجود أمان وظيفي وعدم احترام الموظف والأجر كلها عوامل تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.	غدير، فياض وآخرون	
ان النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز من وجهة نظر الرؤساء وكيفية التأثير على أدائهم الوظيفي	البطاط	
ان للحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها رؤساء الجامعات الحكومية ذوي الخبرة أو عدمها تؤثر كعامل اساسي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.	النعوموش	

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الباحثة في الدراسات السابقة الجوانب الآتية:

- ١- تعزيز مشكلة هذا البحث.
- ٢- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تعزز أهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث.
- ٣- اتباع المنهج البحثي الملائم للبحث.
- ٤- تحديد مجتمع البحث وعينته.
- ٥- إعداد خطوات بناء أدوات البحث.
- ٦- انتقاء الوسائل الإحصائية المناسبة وصولاً إلى أهداف البحث وفرضياته.
- ٧- تحليل النتائج التي توصل إليها هذا البحث وتفسيرها.
- ٨- صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ما توصل إليه البحث من نتائج.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث

رابعاً: أداة البحث

خامساً: إجراءات البحث

سادساً: الوسائل الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وللمنهج المتبع فيها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وبنائها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف مفصل لجميع هذه الإجراءات.

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي للتعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لكونه المنهج الأنسب لتحقيق هذا الهدف.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط والبالغ عددهم (٢٠٣٩) عضو هيئة التدريس حسب كتاب تسهيل المهمة.

ثالثاً: عينة البحث:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة حسب معادلة حجم العينة المطلوبة من خلال معادلة ريتشارد جيجر.

من خلال تطبيق المعادلة تبين أن حجم عينة الدراسة (٣٢٣) أعضاء الهيئة التدريسية، وبعرض جمع البيانات من عينة الدراسة تم توزيع المقاييس على أفراد عينة الدراسة ورقياً؛ إذ تم توزيع (٣٣٤) استبانة على العينة المستهدفة، واسترجعت منها الباحثة (٣٢٨) استبانة وبعد

مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (٥) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم استكمال الإجابة عن جميع الأسئلة، وبهذا فقد تم أخذ عينة الدراسة وفق معادلة ريتشارد جيجر والمتكونة من (٣٢٣) عضو هيئة تدريس، وذلك بما نسبته (١٥.٨٪) من المجتمع، ويوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علمي	105	32.5
	إنساني	218	67.5
	المجموع	323	%100.0
اللقب العلمي	أستاذ	89	27.6
	أستاذ مساعد	150	46.4
	مدرس	56	17.3
	مدرس مساعد	28	8.7
	المجموع	323	%100.0
الجنس	ذكر	173	53.6
	أنثى	150	46.4
	المجموع	323	%100.0

من خلال الجدول رقم (٨) تبين ما يلي:

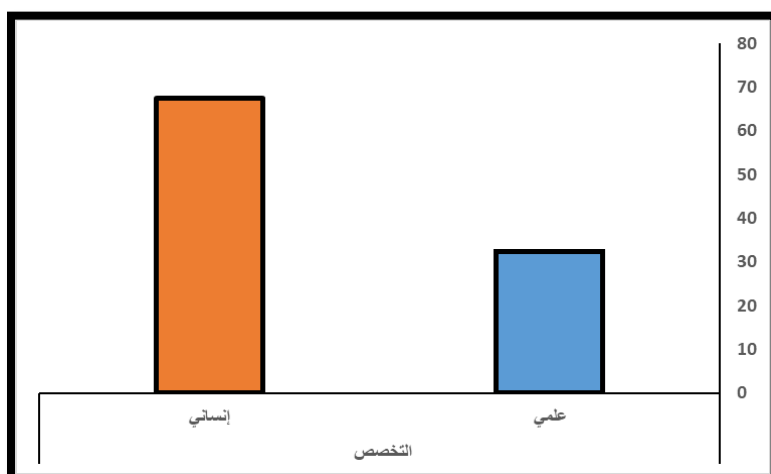
١. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (٦٧.٥٪)

للتخصصات الإنسانية، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٣٢.٥٪) للتخصصات العلمية،

ويوضح الشكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.

الشكل رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.



٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اللقب العلمي (٤٦.٤٪)

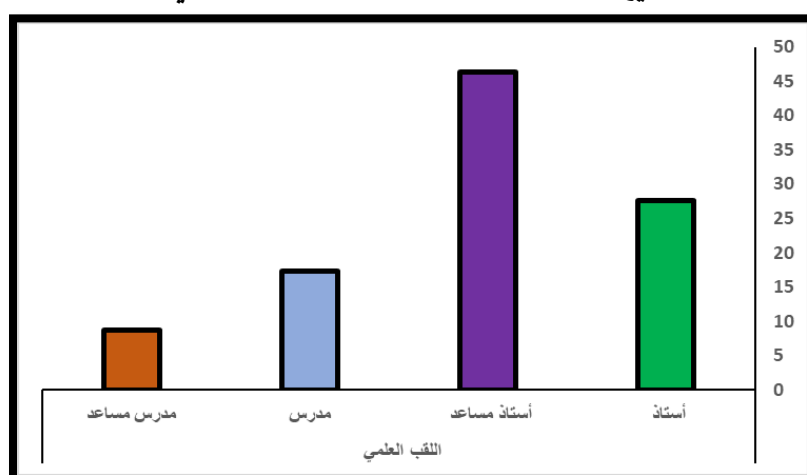
اللقب العلمي (أستاذ مساعد)، وفي حين بلغت أدنى نسبة مئوية (٨.٧٪) للقب العلمي

(مدرس مساعد)، ويوضح الشكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اللقب

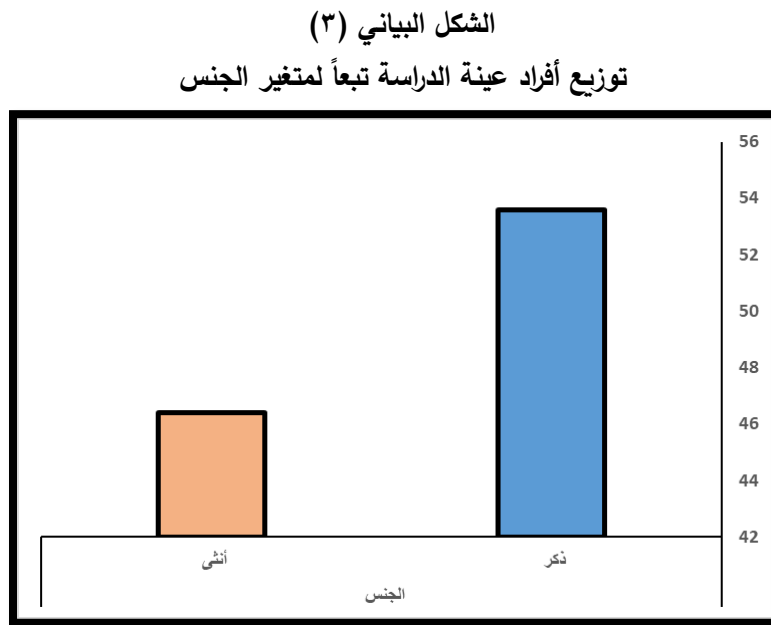
العلمي.

الشكل رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اللقب العلمي.



٣. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (١٧٣) بنسبة مئوية (٥٣.٦٪)، في حين بلغ عدد الإناث (١٥٠) بنسبة مئوية (٤٦.٤٪)، ويوضح الشكل البياني (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.



رابعاً: أداة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقاييس لقياس مستويات القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وفيما يأتي شرحاً لأدوات الدراسة::

أولاً: مقياس القيادة الموزعة.

تعرض التعرف على مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط وتم إعداد المقياس بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل الخوالدة (٢٠٢٣) وادعيس (٢٠٢٣) وعبدالله (٢٠١٥)، وأبو الغنم (٢٠١٦)، وبهذا تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من الأقسام الآتية:

القسم الأول: المعلومات العامة، وتحتوي على المتغيرات الآتية:

- التخصص، وله فئتان (علمي، إنساني).
- اللقب العلمي، وله أربعة مستويات (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد).
- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).

القسم الثاني: مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط، ويتكون من

(٢٣) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول رقم (٩)

أبعاد مقياس القيادة الموزعة

المجال	عدد الفقرات	الأرقام التسلسلية
الرؤية والرسالة والأهداف	٦	٦-١
المسؤولية المشتركة	٧	١٣-٧
الممارسات القيادية	١٠	٢٣-١٤

واعتمد المقياس على المقياس الفئوي وهذا المقياس يقوم على أساس التقسيم إلى عدّة فئات حسب الأهمية أو درجة الموافقة، غالبًا ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) الخماسي، حيث تم تخصيص درجة واحدة للإجابة (تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، ودرجان للإجابة (تنطبق عليه بدرجة قليلة)، وثلاثة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً)، وتم تخصيص أربعة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة)، وخمسة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً)، وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبالتالي يمكن تقسم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- الفئة الأولى: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١-أقل ٢.٣٣)، مستوى تقييم منخفض.

- الفئة الثانية: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٣٣-أقل من ٣.٦٦)، مستوى تقييم متوسط.

- الفئة الثالثة: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٦٦-٥.٠٠)، مستوى تقييم مرتفع.

الخصائص السكيومترية للمقياس

حتى يكون مقياس القيادة الموزعة قابل للتطبيق يجب أن يتوافر فيها أهم خصائص تجعله موضوعي، وذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لمقياس القيادة الموزعة:

الصدق الظاهري: هو المظهر العام للمقياس من حيث المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها من الاشارات الى مدى قياس المقياس للغرض الذي وضعت من أجله ظاهرياً ويتم التوصل اليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياسه للسمة المراد قياسها (العزاوي، ٢٠٠٨: ٩٤)

تم عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، والخبراء المتخصصين ويظهر الملحق (١) أسماء أعضاء الهيئة التدريسية الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة من حيث صحة الفقرات لغوياً ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت له حيث تم اعتماد نسبة إتفاق (٨٠٪) على صحة وملائمة الفقرات، ومن حيث الصياغة اللغوية: الوضوح، والسلامة اللغوية، والحاجة للتعديل، وضوح المعنى، ومدى انتماء الفقرة للبُعد الذي تنتمي إليه والمقياس ككل، إبداء أية معلومات أو تعديلات يرونها

مناسبة، وبناءً على اقتراحاتهم، تم إجراء تعديلات لغوية في بعض الفقرات بدون حذف أي فقرة منها.

صدق البناء الداخلي لمقياس القيادة الموزعة:

تم التأكد من صدق البناء من خلال توزيع المقياس على عينة استطلاعية عددها (٥٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية للدراسة، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، وارتباط الفقرات مع المقياس ككل (سالم، ٢٠٢٠)، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مقياس القيادة الموزعة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس

الممارسات القيادية		ت.ع	المسؤولية المشتركة		ت.ع	الرؤية والرسالة والأهداف		ت.ع
معامل الارتباط			معامل الارتباط			معامل الارتباط		
المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال	
**0.88	**0.89	١٤	**0.81	**0.87	٧	**0.76	**0.85	١
**0.87	**0.90	١٥	**0.77	**0.88	٨	**0.82	**0.89	٢
0.83	*0.85	١٦	**0.84	**0.92	٩	**0.86	**0.91	٣
**0.88	**0.92	١٧	**0.82	**0.91	١٠	**0.77	**0.84	٤
**0.89	**0.92	١٨	**0.71	**0.80	١١	**0.74	**0.83	٥
**0.89	**0.91	١٩	**0.87	**0.85	١٢	**0.81	**0.79	٦
**0.86	**0.89	٢٠	**0.85	**0.84	١٣			
**0.89	**0.91	٢١						
**0.87	**0.91	٢٢						
**0.79	**0.80	٢٣						
**٠.٩٧	المجال		**٠.٩٤	المجال		**٠.٩٣	المجال	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (١٠) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مقياس

القيادة الموزعة والمجال الذي تنتمي إليه والمحور ككل كانت ودالة إحصائية وذلك لم يتم حذف أي

من هذه الفقرات، كما أن جميع معاملات الارتباط بين المجال الفرعية والمقياس ككل كانت دالة إحصائياً.

القوة التمييزية للفقرات مقياس القيادة الموزعة

يقصد بها قدرة الفقرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بالنسبة للصفة التي يقيسها الاختبار (Eblir,1972:90). فقد تم تطبيق فقرات المقياس على العينة البالغة (٣٢٣) عضو هيئة التدريس، وأن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو تحليل فقرات الأداة إحصائياً للتعرف على القوة التمييزية لكل فقرة؛ إذ رُتبت الدرجات التي حصل عليها أفراد المجتمع تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، وبعد تحليل نسبة (٢٧٪) للمجموعة العليا و(٢٧٪) للمجموعة الدنيا، وتكونت مجموعتان طرفيتان، وبما أن عدد أفراد العينة (٣٢٣) فرداً إذاً فإن عدد أفراد المجموعة العليا (٨٧) عضو هيئة تدريس، وكذلك فإن عدد أفراد المجموعة الدنيا (٨٧) عضو هيئة تدريس، وشم استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تمييز فقرات المقياس بين المجموعة العليا من الأفراد والمجموعة الدنيا، بعد استخراج القيمة التائية المحسوبة للفقرات ومقارنتها بالقيمة التائية الجدولية اتضح أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً، لأن لها قيمة تائية محسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٢٢) وستوضح الباحثة القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الموزعة، ويوضح الجدول رقم (١١) ذلك.

الجدول رقم (١١)

يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس القيادة الموزعة

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
١	4.94	0.28	3.01	0.93	18.479	١.٩٦
٢	4.99	0.11	2.74	0.91	22.980	

	21.033	0.96	2.80	0.11	4.99	٣
	12.477	1.26	3.30	0.11	4.99	٤
	12.602	1.21	3.33	0.15	4.98	٥
	18.728	0.92	3.15	0.00	5.00	٦
	14.699	1.19	3.10	0.11	4.99	٧
	13.839	1.08	3.25	0.33	4.93	٨
	16.637	0.97	3.25	0.11	4.99	٩
	16.857	0.86	3.37	0.21	4.98	١٠
	12.988	1.00	3.57	0.15	4.98	١١
	21.581	0.90	2.84	0.18	4.97	١٢
	20.317	0.95	2.93	0.00	5.00	١٣
	21.129	1.00	2.71	0.11	4.99	١٤
	20.705	1.01	2.67	0.24	4.97	١٥
	17.727	0.90	3.09	0.33	4.91	١٦
	22.230	1.03	2.54	0.00	5.00	١٧
	23.585	0.96	2.48	0.21	4.98	١٨
	21.149	1.01	2.67	0.15	4.98	١٩
	22.146	1.05	2.47	0.11	4.99	٢٠
	20.925	0.96	2.72	0.23	4.94	٢١
	22.199	0.92	2.72	0.18	4.97	٢٢
	15.056	1.07	3.25	0.11	4.99	٢٣

ثبات مقياس القيادة الموزعة:

تم تطبيق مقياس القيادة الموزعة على عينة استطلاعية عددها (٥٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث طلبت الباحثة منهم الإجابة عن فقرات المقياس، ثم أعيدت تطبيقها عليهم بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون يبين درجات العينة الاستطلاعية في التطبيقين، كما تمّ حساب ثبات أداة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ

(Cronbach Alpha) وذلك على درجات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، والجدول رقم (١٢) يوضح النتائج.

الجدول رقم (١٢)

معامل الثبات بطريقتي الإعادة وألفا كرونباخ لأبعاد مقياس القيادة الموزعة والمقياس ككل

المجال	الثبات بطريقة الإعادة	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الرؤية والرسالة والأهداف	٠.٩٦**	0.786
المسؤولية المشتركة	٠.٩٨**	0.903
الممارسات القيادية	٠.٩٥**	0.907
مقياس / القيادة الموزعة ككل	٠.٩٦**	0.954

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن معاملات ثبات الإعادة بطريقة بيرسون لأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تراوحت ما بين (٠.٩٥-٠.٩٨) وبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة بيرسون للمقياس ككل (٠.٩٦) واعدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، كما أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (٠.٧٨٦-٠.٩٠٧) وبلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس ككل (٠.٩٥)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً حيث أشارت الدراسات إلى أن معاملات الثبات التي تكون (٠.٧٠) فما فوق هي معاملات مقبولة.

ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي.

بعرض التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط وتم إعداد المقياس بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل بواب (٢٠٢٢)، وعبد الغفار (٢٠٢١)، وصوان (٢٠٢٤)، وبهذا تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من الأقسام الآتية:

القسم الأول: المعلومات العامة، وتحتوي على المتغيرات الآتية:

- التخصص، وله فئتان (علمي، إنساني).
 - اللقب العلمي، وله أربعة مستويات (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد).
 - الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- القسم الثاني:** مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط، ويتكون من (٢٨) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول رقم (١٣)

أبعاد مقياس الرضا الوظيفي

المجال	عدد الفقرات	الأرقام التسلسلية
العلاقات الإنسانية	٧	٧-١
الامن الوظيفي	٧	١٤-٨
الروح المعنوية	٧	٢١-١٥
الاتصال الإداري	٧	٢٨-٢٢

واعتمد المقياس على المقياس الفئوي وهذا المقياس يقوم على أساس التقسيم إلى عدّة فئات حسب الأهمية أو درجة الموافقة، غالبًا ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) الخماسي، حيث تم تخصيص درجة واحدة للإجابة (تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، ودرجان للإجابة (تنطبق عليه بدرجة قليلة)، وثلاثة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً)، وتم تخصيص أربعة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة)، وخمسة درجات للإجابة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً)، وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبالتالي يمكن تقسم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- **الفئة الأولى:** إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١-أقل ٢.٣٣)، مستوى تقييم منخفض. **الفئة الثانية:** إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٣٣-أقل من ٣.٦٦)، مستوى تقييم متوسط.

- **الفئة الثالثة:** إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٦٦-٥.٠٠)، مستوى تقييم مرتفع.

الخصائص السكيومترية للمقياس

حتى يكون مقياس الرضا الوظيفي قابل للتطبيق يجب أن يتوافر فيها أهم خصائص تجعله موضوعياً، وذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لمقياس الرضا الوظيفي:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية، والخبراء المتخصصين ويظهر الملحق (١) أسماء أعضاء الهيئة التدريسية الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة من حيث صحة الفقرات لغوياً ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت له حيث تم اعتماد نسبة إتفاق (٨٠٪) على صحة وملائمة الفقرات، ومن حيث الصياغة اللغوية: الوضوح، والسلامة اللغوية، والحاجة للتعديل، وضوح المعنى، ومدى انتماء الفقرة للبُعد الذي تنتمي إليه والمقياس ككل، إبداء أية معلومات أو تعديلات يرونها مناسبة، وبناءً على اقتراحاتهم، تم إجراء تعديلات لغوية في بعض الفقرات بدون حذف أي فقرة منها.

صدق البناء الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي:

تم التأكد من صدق البناء من خلال توزيع المقياس على عينة استطلاعية عددها (٥٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية للدراسة، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، وارتباط الفقرات مع المقياس ككل، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مقياس الرضا الوظيفي والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس

الامن الوظيفي		الدرجة	العلاقات الإنسانية		الدرجة
معامل الارتباط			معامل الارتباط		
المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال	
**0.78	**0.75	٨	**0.75	**0.75	١
**0.49	**0.71	٩	**0.83	**0.89	٢
**0.40	**0.65	١٠	**0.88	**0.87	٣
**0.55	**0.73	١١	**0.71	**0.77	٤
**0.51	**0.48	١٢	**0.86	**0.92	٥
**0.62	**0.65	١٣	**0.74	**0.81	٦
**0.85	**0.75	١٤	**0.59	**0.61	٧
**0.89		النُبعد ككل	**0.95		النُبعد ككل
الاتصال الإداري		الدرجة	الروح المعنوية		الدرجة
معامل الارتباط			معامل الارتباط		
المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال	
**0.90	**0.88	٢٢	**0.83	**0.87	١٥
**0.80	**0.81	٢٣	**0.67	**0.81	١٦
**0.76	**0.75	٢٤	**0.83	**0.90	١٧
**0.64	**0.72	٢٥	**0.60	**0.56	١٨
**0.71	**0.76	٢٦	**0.58	**0.65	١٩
**0.63	**0.68	٢٧	**0.56	**0.59	٢٠
**0.63	**0.64	٢٨	**0.89	**0.87	٢١
**0.96		النُبعد ككل	**0.93		النُبعد ككل

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (١٤) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مقياس الرضا الوظيفي والمجال الذي تنتمي إليه والمحور ككل كانت ودالة إحصائياً وذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، كما أن جميع معاملات الارتباط بين المجال الفرعية والمقياس ككل كانت دالة إحصائياً.

القوة التمييزية للفقرات لمقياس الرضا الوظيفي

يقصد بها قدرة الفقرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بالنسبة للصفة التي يقيسها الاختبار (Eblir,1972:90). فقد تم تطبيق فقرات المقياس على العينة البالغة (٣٢٣) عضو هيئة التدريس، وأن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو تحليل فقرات الأداة إحصائياً للتعرف على القوة التمييزية لكل فقرة؛ إذ رُتبت الدرجات التي حصل عليها أفراد المجتمع تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، وبعد تحليل نسبة (٢٧٪) للمجموعة العليا و(٢٧٪) للمجموعة الدنيا، وتكونت مجموعتان متطرفتان، وبما أن عدد أفراد العينة (٣٢٣) فرداً إذاً فإن عدد أفراد المجموعة العليا (٨٧) عضو هيئة تدريس، وكذلك فإن عدد أفراد المجموعة الدنيا (٨٧) عضو هيئة تدريس، وثم استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تمييز فقرات المقياس بين المجموعة العليا من الأفراد والمجموعة الدنيا، بعد استخراج القيمة التائية المحسوبة للفقرات ومقارنتها بالقيمة التائية الجدولية اتضح أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً، لأن لها قيمة تائية محسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٢٢) وستوضح الباحثة القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الموزعة، ويوضح الجدول رقم (١٥) ذلك.

الجدول رقم (١٥)

يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	القيمة التائية
------------	-----------------	-----------------	----------------

الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١.٩٦	19.942	0.97	2.86	0.18	4.97	١
	25.075	0.93	2.48	0.11	4.99	٢
	22.275	0.99	2.52	0.26	4.95	٣
	14.211	1.10	3.29	0.15	4.98	٤
	20.448	1.04	2.61	0.23	4.94	٥
	16.550	1.01	3.14	0.18	4.97	٦
	17.059	1.00	3.08	0.21	4.95	٧
	18.937	0.99	2.92	0.18	4.97	٨
	12.011	0.98	3.43	0.45	4.82	٩
	11.441	0.99	3.52	0.41	4.83	١٠
	11.423	1.19	3.34	0.35	4.86	١١
	10.494	1.10	3.52	0.45	4.85	١٢
	16.065	1.10	3.07	0.15	4.98	١٣
	20.714	0.95	2.84	0.15	4.98	١٤
	19.645	0.91	3.00	0.18	4.97	١٥
	15.078	1.08	3.16	0.23	4.94	١٦
	17.116	1.05	2.98	0.23	4.94	١٧
	14.956	1.04	3.23	0.23	4.94	١٨
	16.169	1.00	3.23	0.15	4.98	١٩
	8.631	1.15	3.85	0.28	4.94	٢٠
	18.290	0.86	3.32	0.00	5.00	٢١
	17.314	0.92	3.30	0.00	5.00	٢٢
	23.514	0.76	3.09	0.00	5.00	٢٣
	17.243	0.93	3.29	0.00	5.00	٢٤
	17.232	0.95	3.24	0.00	5.00	٢٥
	18.839	0.90	3.17	0.00	5.00	٢٦
	20.348	0.93	2.98	0.00	5.00	٢٧
	16.705	0.85	3.48	0.00	5.00	٢٨

ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي على عينة استطلاعية عددها (٥٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث طلبت الباحثة منهم الإجابة عن فقرات المقياس، ثم أعيدت تطبيقها عليهم بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون يبين درجات العينة الاستطلاعية في التطبيقين، كما تمّ حساب ثبات أداة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك على درجات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، والجدول رقم (١٦) يوضح النتائج.

جدول رقم (١٦)

معامل الثبات بطريقتي الإعادة وألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي والمقياس ككل

المجال	الثبات بطريقة الإعادة	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
العلاقات الإنسانية	0.89**	0.909
الامن الوظيفي	0.86**	0.797
الروح المعنوية	0.85**	0.875
الاتصال الإداري	0.87**	0.868
مقياس / الرضا الوظيفي ككل	0.88**	0.960

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.001$).

يظهر من الجدول رقم (١٦) أن معاملات ثبات الإعادة بطريقة بيرسون لأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (٠.٨٥-٠.٨٩) وبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة بيرسون للمقياس ككل (٠.٨٨) وعدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، كما أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (٠.٧٩٧-٠.٩٠٩) وبلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس ككل (٠.٩٦٠)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً حيث أشارت الدراسات إلى أن معاملات الثبات التي تكون (٠.٧٠) فما فوق هي معاملات مقبولة.

خامساً: إجراءات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينتها.
- تطوير أدوات الدراسة بصورتها النهائية للتطبيق بعد التأكد من مؤشرات صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة واسط.
- توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة ورقياً.
- الطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن فقرات الاستبانة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد أن تمت إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- تفرغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة على الحاسوب وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- الخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- ١- للإجابة على السؤالين الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة ومحاور وفقرات.
- ٢- للإجابة على السؤالين الثالث والرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقاييس الدراسة ومجالاتها الفرعية تبعاً

للمتغيرات الشخصية (التخصص، اللقب العلمي، الجنس) كما تم استخدام اختبارات تحليل

التباين (3 way ANOVA)، (3 way MNOVA).

٣- للإجابة على السؤال الخامس تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد

مقاييس القيادة الموزعة والرضا الوظيفي.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لما تناولته من أسئلة.

الهدف الاول: ما مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

تمت الإجابة عن الهدف الأول من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس القيادة الموزعة وللدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (١٧) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة الموزعة وللدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
٢	المسؤولية المشتركة	4.27	0.83	1	مرتفع
١	الرؤية والرسالة والأهداف	4.19	0.88	2	مرتفع
٣	الممارسات القيادية	4.10	1.00	3	مرتفع
مقياس/ القيادة الموزعة ككل		4.17	0.87	مرتفع	

يظهر من الجدول رقم (١٧) أن هناك مستوى مرتفع من القيادة الموزعة؛ إذ بلغ المتوسط

الحسابي لمقياس القيادة الموزعة ككل (٤.١٧) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول رقم

(١٧) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٤.١٠-٤.٢٧) حصل على المرتبة

الأولى بُعد "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (٤.٢٧) ومستوى تقييم مرتفع، وحصل على

المرتبة الثانية بُعد "الرؤية والرسالة والأهداف" بمتوسط حسابي (٤.١٩) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "الممارسات القيادية" بمتوسط حسابي (٤.١٠) ومستوى تقييم مرتفع. ولمعرفة مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل تفصيلي قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة الموزعة بشكل منفصل، وفيما يلي عرض النتائج:

- البُعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف.

يتضمن بُعد الرؤية والرسالة والأهداف (٦) فقرات ويوضح الجدول رقم (١٨) التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (١٨)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الرؤية والرسالة والأهداف"

الرقم	الفقرة	الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كثيرة	درجة عالية جداً				
١	يشارك رئيس القسم جميع الهيئة التدريسية في وضع أهداف القسم ومراجعتها.	٤	٢٠	٦٩	٦٤	١٦٦	٢٤٧.١٠٨	٤.١٤	١.٠٣	مرتفع
		١.٢%	٦.٢%	٢١.٤%	١٩.٨%	٥١.٤%				
٢	يضع رئيس القسم خططا واضحة لتحسين الأداء التدريسي في القسم.	١٠	٢٦	٦٧	٦٨	١٥٢	١٨٧.٧٢٨	٤.٠١	١.١٣	مرتفع
		٣.١%	٨.٠%	٢٠.٧%	٢١.١%	٤٧.١%				
٣	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لمتابعة الأعمال التي ستحقق رؤية القسم ورسالته.	١٠	٢١	٥٣	٧٥	١٦٤	٢٣٢.٢٧٩	٤.١٢	١.١٠	مرتفع
		٣.١%	٦.٥%	١٦.٤%	٢٣.٢%	٥٠.٨%				

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
٤	يعمم رئيس القسم رسالة ورؤية القسم على الهيئة التدريسية .	ت	10	11	32	80	190	354.167	4.33	1.00	مرتفع
		%	3.1%	3.4%	9.9%	24.8%	58.8%				
٥	يقدم رئيس القسم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه القسم مستقبلاً.	ت	8	12	40	88	175	298.935	4.27	0.98	مرتفع
		%	2.5%	3.7%	12.4%	27.2%	54.2%				
٦	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحديد أهدافهم بما ينسجم مع رؤية القسم ورسالته .	ت	8	6	53	88	168	278.811	4.24	0.96	مرتفع
		%	2.5%	1.9%	16.4%	27.2%	52.0%				
بُعد "الرؤية والرسالة والأهداف" ككل											
									4.19	0.88	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد

"الرؤية والرسالة والأهداف" تراوحت ما بين (٤.٠١-٤.٣٣) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٤)

ونصها: يعمم رئيس القسم رسالة ورؤية القسم على الهيئة التدريسية، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)

وانحراف معياري (١.٠٠) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (354.167)

وبلغت أعلى النسبة المئوية (٥٨.٨%) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة

السادسة والأخيرة العبارة رقم (٢) ونصها: يضع رئيس القسم خططا واضحة لتحسين الأداء

التدريسي في القسم، بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (١.١٣) وبلغت قيمة (Chi-Square)

الخاصة بهذه العبارة (١٨٧.٧٢٨) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٤٧.١%) للإجابة (بدرجة

كبيرة جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٤.١٩) بمستوى تقييم مرتفع.

- البُعد الثاني: المسؤولية المشتركة.

يتضمن بُعد المسؤولية المشتركة (٧) فقرات ويوضح الجدول رقم (١٩) التكرارات والنسب

المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (١٩)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة عن عبارات بُعد "المسؤولية المشتركة"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			أبداً	بعضاً	متوسطة	كبيرة	كثيراً				
١	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المسؤولية عن جودة الخدمات التعليمية.	ت	12	10	38	86	177	302.588	4.26	1.03	مرتفع
		%	3.7%	3.1%	11.8%	26.6%	54.8%				
٢	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم.	ت	10	7	42	94	170	290.762	4.26	0.98	مرتفع
		%	3.1%	2.2%	13.0%	29.1%	52.6%				
٣	يستثمر رئيس القسم الموارد المادية في مجالات تطوير التعليم .	ت	7	7	37	102	170	308.13	4.30	0.91	مرتفع
		%	2.2%	2.2%	11.5%	31.6%	52.6%				
٤	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على قيادة الأنشطة التعليمية.	ت	3	5	47	95	173	314.724	4.33	0.85	مرتفع
		%	0.9%	1.5%	14.6%	29.4%	53.6%				
٥	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية.	ت	4	7	35	90	187	363.672	4.39	0.86	مرتفع
		%	1.2%	2.2%	10.8%	27.9%	57.9%				
٦	يُحرص رئيس القسم على إتاحة الوقت لأعضاء هيئة التدريس للتعاون في القضايا التعليمية.	ت	10	13	57	80	163	241.814	4.15	1.05	مرتفع
		%	3.1%	4.0%	17.6%	24.8%	50.5%				
٧	يُتيح رئيس القسم البيانات اللازمة لأعضاء هيئة	ت	8	15	53	87	160	238.409	4.16	1.02	مرتفع
		%	2.5%	4.6%	16.4%	26.9%	49.5%				

الرقم	الفقرة	الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً				
		بُعد " المسؤولية المشتركة " ككل						4.27	0.83	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٩) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد "المسؤولية المشتركة" تراوحت ما بين (٤.١٥-٤.٣٩) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٥) ونصها: يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية، بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٣٦٣.٦٧٢) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٥٧.٩%) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (٦) ونصها: يحرص رئيس القسم على إتاحة الوقت لأعضاء هيئة التدريس للتعاون في القضايا التعليمية، بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (١.٠٥) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٢٤١.٨١٤) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٥٠.٥%) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٤.٢٧) بمستوى تقييم مرتفع.

- البُعد الثالث: الممارسات القيادية.

يتضمن بُعد الممارسات القيادية (١٠) فقرات ويوضح الجدول رقم (٢٠) التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (٢٠)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الممارسات القيادية"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كثيرة	درجة كثيرة جداً				
١	يعمل رئيس القسم على توزيع المهام بعدالة وموضوعية	ت	14	14	62	66	167	241.721	4.11	1.12	مرتفع
		%	4.3%	4.3%	19.2%	20.4%	51.7%				
٢	يوفر رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس فرصاً للتطوير المهني	ت	15	20	54	64	170	242.588	4.10	1.16	مرتفع
		%	4.6%	6.2%	16.7%	19.8%	52.6%				
٣	يقوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لبعض الاجتماعات العامة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم	ت	6	10	53	94	160	255.653	4.21	0.95	مرتفع
		%	1.9%	3.1%	16.4%	29.1%	49.5%				
٤	يُمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات.	ت	19	21	51	63	169	233.238	4.06	1.21	مرتفع
		%	5.9%	6.5%	15.8%	19.5%	52.3%				
٥	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأعمال الإدارية.	ت	18	22	50	71	162	212.495	4.04	1.20	مرتفع
		%	5.6%	6.8%	15.5%	22.0%	50.2%				
٦	يوفر رئيس القسم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في آلية صنع القرار.	ت	15	15	59	70	164	230.05	4.09	1.14	مرتفع
		%	4.6%	4.6%	18.3%	21.7%	50.8%				
٧	يُحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بما يساعد على تطوير أدائهم.	ت	24	14	61	59	165	221.876	4.01	1.24	مرتفع
		%	7.4%	4.3%	18.9%	18.3%	51.1%				
٨	يُشكل رئيس القسم فرق عمل للتشارك في صناعة القرارات.	ت	13	17	56	82	155	208.625	4.08	1.11	مرتفع
		%	4.0%	5.3%	17.3%	25.4%	48.0%				
٩		ت	13	14	70	74	152	200.916	4.05	1.11	مرتفع

الرقم	الفقرة	الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً				
		4.0%	4.3%	21.7%	22.9%	47.1%				
١٠	يُقدم رئيس القسم التغذية الراجعة التطويرية لأعضاء التدريس كل في مجاله	%					316.427	4.27	0.99	مرتفع
	يُتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمنافسة الإيجابية فيما بينهم.	ت	9	6	55	71				
		%	2.8%	1.9%	17.0%	22.0%				
بُعد " الممارسات القيادية " ككل										
								4.10	1.00	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد

"الممارسات القيادية" تراوحت ما بين (٤.٠١-٤.٢٧) وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (١٠)

ونصها: يُتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمنافسة الإيجابية فيما بينهم، بمتوسط

حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة

(316.427) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٥٦.٣%) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على

المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة رقم (٧) ونصها: يُحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صنع

القرارات بما يساعد على تطوير أدائهم، بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (١.٢٤) وبلغت

قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٢٢١.٨٧٦) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٥١.١%)

للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٤.١٠) بمستوى تقييم مرتفع.

الهدف الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرضا الوظيفي وللدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (٢١) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الرضا الوظيفي وللدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى
٤	الاتصال الإداري	4.31	0.80	١	مرتفع
١	العلاقات الإنسانية	3.83	0.61	٢	مرتفع
٢	الامن الوظيفي	3.62	0.45	٣	متوسط
٣	الروح المعنوية	3.60	0.75	٤	متوسط
مقياس الرضا الوظيفي ككل		3.78	0.42	مرتفع	

يظهر من الجدول رقم (٢١) أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمقياس الرضا الوظيفي ككل (٣.٧٨) بمستوى تقييم مرتفع، كما يظهر من الجدول رقم (٢١) إن المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٣.٦٠-٤.٣١) حصل على المرتبة الأولى بُعد "الاتصال الإداري" بمتوسط حسابي (٤.٣١) ومستوى تقييم مرتفع، وحصل على المرتبة الثانية بُعد "العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (٣.٨٣) ومستوى تقييم مرتفع، وحصل على المرتبة الثالثة بعد "الأمن الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣.٦٢) ومستوى تقييم متوسط، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "الروح المعنوية" بمتوسط حسابي (٣.٦٠) ومستوى تقييم متوسط.

ولمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل تفصيلي تم باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مقياس

الرضا الوظيفي بشكل منفصل، وفيما يلي عرض النتائج:

- البُعد الأول: العلاقات الإنسانية.

يتضمن بُعد العلاقات الإنسانية (٧) فقرات ويوضح الجدول رقم (٢٢) التكرارات والنسب

المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة عن عبارات بُعد "العلاقات الإنسانية"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
١	يُشعر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة عند مناقشة ادائهم	ت	11	14	67	75	156	215.19	4.09	1.08	مرتفع
		%	3.4%	4.3%	20.7%	23.2%	48.3%				
٢	يرسخ رئيس القسم القيم والتقاليد الجامعية ويعتمدها اساسا للتعامل داخل القسم العلمي .	ت	21	30	56	56	160	191.13	3.94	1.28	مرتفع
		%	6.5%	9.3%	17.3%	17.3%	49.5%				
٣	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بتولي الدور القيادي في القسم .	ت	23	22	156	62	60	184.63	3.35	1.08	متوسط
		%	7.1%	6.8%	48.3%	19.2%	18.6%				
٤	يشبع روح الالفة والتعاون والتفاهم المتبادل بين الاساتذة.	ت	7	13	43	71	189	339.99	4.31	0.99	مرتفع
		%	2.2%	4.0%	13.3%	22.0%	58.5%				
٥	يستمع إلى رأي الآخرين ويتبادل الآراء ووجهات النظر برحابة صدر.	ت	16	21	161	67	58	210.61	3.40	1.01	متوسط
		%	5.0%	6.5%	49.8%	20.7%	18.0%				
٦		ت	9	7	59	80	168	268.87	4.21	1.00	مرتفع

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
	يشجع تبادل الخبرات في مجال البحث العلمي وطرائق التدريس.	%	2.8%	2.2%	18.3%	24.8%	52.0%				
٧	يعزز التعاون باستمرار مع أعضاء الهيئة التدريسية اجتماعياً وعلمياً وإنسانياً.	ت	8	13	156	88	58	229.28	3.54	0.92	متوسط
	%	2.5%	4.0%	48.3%	27.2%	18.0%					
بُعد " العلاقات الإنسانية " ككل											
									3.83	0.61	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٢٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد "العلاقات الإنسانية" تراوحت ما بين (٣.٣٥-٤.٣١) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٤) ونصها: يشجع روح الألفة والتعاون والتفاهم المتبادل بين الأساتذة، بمتوسط حسابي (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٣٣٩.٩٩) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٥٨.٥٪) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم (٣) ونصها: يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بتولي الدور القيادي في القسم، بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (١.٠٨) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (١٨٤.٦٣) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٤٨.٣٪) للإجابة (بدرجة متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٨٣) بمستوى تقييم مرتفع.

- البُعد الثاني: الامن الوظيفي.

يتضمن بُعد الأمن الوظيفي (٧) فقرات ويوضح الجدول رقم (٢٣) التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (٢٣)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الأمن الوظيفي"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			نعم، دائماً	نعم، أحياناً	لا، أبداً	لا، أحياناً	نعم، دائماً				
١	بحث أعضاء هيئة التدريس على اجراء بحوث تسهم في تعزيز بيئة عمل امنة ومستقرة .	ت	13	24	200	71	15	389.245	3.16	0.79	متوسط
		%	4.0%	7.4%	61.9%	22.0%	4.6%				
٢	بحث أعضاء هيئة التدريس على ربط المحتوى التعليمي بواقع المجتمع الفكري .	ت	4	16	102	72	129	180.111	3.95	1.01	مرتفع
		%	1.2%	5.0%	31.6%	22.3%	39.9%				
٣	يوجه أعضاء هيئة التدريس لتوظيف التقنيات الحديثة في اكتساب مفاهيم الامن الوظيفي.	ت	2	15	182	74	50	316.768	3.48	0.83	متوسط
		%	0.6%	4.6%	56.3%	22.9%	15.5%				
٤	لديه القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والاخلاقية.	ت	7	21	87	62	146	191.226	3.99	1.09	مرتفع
		%	2.2%	6.5%	26.9%	19.2%	45.2%				
٥	يشجع طرح الافكار الجديدة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الامن الوظيفي .	ت	7	12	202	61	41	395.251	3.36	0.83	متوسط
		%	2.2%	3.7%	62.5%	18.9%	12.7%				
٦	يستعمل كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الاداء .	ت	9	6	205	75	28	428.563	3.33	0.78	متوسط
		%	2.8%	1.9%	63.5%	23.2%	8.7%				
٧	يحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	ت	9	13	82	62	157	226.025	4.07	1.07	مرتفع
		%	2.8%	4.0%	25.4%	19.2%	48.6%				

الرقم	الفقرة	الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
		بُعد "الامن الوظيفي" ككل						3.62	0.45	متوسط

يظهر من الجدول رقم (٢٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد "الامن الوظيفي" تراوحت ما بين (٣.١٦-٤.٠٧) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٧) ونصها: يحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (١.٠٧) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٢٢٦.٠٢٥) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٤٨.٦%) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (١) ونصها: يحث أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث تسهم في تعزيز بيئة عمل امنة ومستقرة، بمتوسط حسابي (٣.١٦) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٣٨٩.٢٤٥) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٦١.٩%) للإجابة (بدرجة متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٦٢) بمستوى تقييم متوسط.

- البُعد الثالث: الروح المعنوية.

يتضمن بُعد الروح المعنوية (٧) فقرات ويوضح الجدول رقم (٢٥) التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (٢٤)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الروح المعنوية"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
١	يُشعر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بإحساس قوي بروح الجماعة في العمل	ت	8	36	119	87	73	116.923	3.56	1.04	متوسط
		%	2.5%	11.1%	36.8%	26.9%	22.6%				
٢	يمنح رئيس القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	ت	11	29	105	90	88	107.82	3.67	1.07	مرتفع
		%	3.4%	9.0%	32.5%	27.9%	27.2%				
٣	يعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل و المساواة	ت	11	35	117	72	88	109.864	3.59	1.10	متوسط
		%	3.4%	10.8%	36.2%	22.3%	27.2%				
٤	يشارك رئيس القسم في حل المشكلات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	ت	9	28	168	64	54	235.839	3.39	0.96	متوسط
		%	2.8%	8.7%	52.0%	19.8%	16.7%				
٥	يحرص على الاستماع إلى شكاوى أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الحلول لها	ت	8	32	115	70	98	123.084	3.67	1.08	مرتفع
		%	2.5%	9.9%	35.6%	21.7%	30.3%				
٦	يقدر رئيس القسم المجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية	ت	6	24	93	61	139	177.046	3.94	1.09	مرتفع
		%	1.9%	7.4%	28.8%	18.9%	43.0%				
٧	يتيح الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم،	ت	5	27	175	79	37	280.545	3.36	0.85	متوسط
		%	1.5%	8.4%	54.2%	24.5%	11.5%				

الرقم	الفقرة	الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً				
	وما يكونونه من مشاعر.									
بُعد " الروح المعنوية " ككل										
								3.60	0.75	متوسط

يظهر من الجدول رقم (٢٤) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد "الروح المعنوية" تراوحت ما بين (٣.٣٦-٣.٩٤) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٦) ونصها: يقدر رئيس القسم المجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية، بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.٠٩) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (١٧٧.٠٤٦) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٤٣.٠٪) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (٧) ونصها: يتيح الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم، وما يكونونه من مشاعر، بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٥) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٢٨٠.٥٤٥) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٥٤.٢٪) للإجابة (بدرجة متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٦٠) بمستوى تقييم متوسط.

- البُعد الرابع: الاتصال الإداري.

يتضمن بُعد الاتصال الإداري (٧) فقرات ويوضح الجدول رقم (٢٥) التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد.

الجدول رقم (٢٥)

التكرارات والنسب المئوية وقيم (Chi-Square) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد "الاتصال الإداري"

الرقم	الفقرة		الإجابة					Chi-Square	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			أبداً	بعضاً قليلاً	بعضاً كثيراً	متوسطاً	أبداً				
١	يسعى رئيس القسم للاتصال لمتابعة افكار تدريسيي القسم بخصوص تجديد اساليب العمل التربوي .	ت	6	7	38	72	200	400.111	4.40	0.91	مرتفع
		%	1.9%	2.2%	11.8%	22.3%	61.9%				
٢	يوفر لأعضاء هيئة التدريس فرص الاتصال للاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعملية .	ت	3	14	57	69	180	305.715	4.27	0.96	مرتفع
		%	0.9%	4.3%	17.6%	21.4%	55.7%				
٣	يسهم الاتصال في تبادل المعلومات والمعارف بين تدريسيي القسم الواحد.	ت	6	6	42	79	190	360.854	4.37	0.91	مرتفع
		%	1.9%	1.9%	13.0%	24.5%	58.8%				
٤	يوفر الاتصال فرصاً لمشاركة التدريسيين في مناقشة الاجراءات التي تحسن ظروف العمل.	ت	6	8	186	76	47	337.697	3.46	0.84	متوسط
		%	1.9%	2.5%	57.6%	23.5%	14.6%				
٥	تبادل الخبرات مع تدريسيي الأقسام الأخرى.	ت	8	3	55	87	170	289.492	4.26	0.94	مرتفع
		%	2.5%	0.9%	17.0%	26.9%	52.6%				
٦	يسهم الاتصال في تعزيز انتماء التدريسيين إلى الكلية والجامعة .	ت	10	21	58	63	171	251.536	4.13	1.11	مرتفع
		%	3.1%	6.5%	18.0%	19.5%	52.9%				
٧	يعد الاتصال اداة اساسية للإشراف على أعمال منتسبي الأقسام .	ت	3	4	192	84	40	382.031	3.48	0.76	متوسط
		%	0.9%	1.2%	59.4%	26.0%	12.4%				
بُعد "الاتصال الإداري" ككل											
									4.31	0.80	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٢٥) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة حول عبارات بُعد

"الاتصال الإداري" تراوحت ما بين (٣.٤٦-٤.٤٠) جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (١) ونصها:

يسعى رئيس القسم للاتصال لمتابعة افكار تدريسيي القسم بخصوص تجديد أساليب العمل، بمتوسط

حسابي (٤.٤٠) وانحراف معياري (٠.٩١) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة

(٤٠٠.١١١) وبلغت أعلى النسبة المئوية (٦١.٩٪) للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، في حين حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (٤) ونصها: يوفر الاتصال فرصاً لمشاركة التدريسيين في مناقشة الإجراءات التي تحسن ظروف العمل، بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبلغت قيمة (Chi-Square) الخاصة بهذه العبارة (٣٣٧.٦٩٧) وبلغت أعلى نسبة مئوية (٥٧.٦٪) للإجابة (بدرجة متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٤.٣١) بمستوى تقييم متوسط.

- **الهدف الثالث:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، وجدول (٢٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخصص	علمي	4.13	0.90
	إنساني	4.27	0.82
اللقب العلمي	أستاذ	4.20	1.10
	أستاذ مساعد	4.18	0.81
	مدرس	4.01	0.86

0.68	4.32	مدرس مساعد	
0.88	4.21	نكر	الجنس
0.87	4.13	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة

حول مستوى القيادة الموزعة في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، للتعرف على

دلالة هذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (عديم التفاعل) (3 way ANOVA) للدرجة

الكلية، والجدول (٢٧) يوضح النتائج.

الجدول رقم (٢٧)

تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (3 way ANOVA) على مستوى القيادة الموزعة في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.160	1.988	1.504	1	1.504	التخصص
0.140	1.839	1.391	3	4.174	اللقب العلمي
0.358	0.846	0.640	1	0.640	الجنس
		0.757	317	239.844	الخطأ
			323	5872.860	الكلية
			322	246.062	الكلية المصحح

يظهر من الجدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة ككل تعزى

لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، حيث بلغت قيم (F) (١.٩٨٨، ١.٨٣٩، ٠.٤٨٦)

على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة في ضوء المتغيرات الشخصية، الجدول (٢٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة في ضوء المتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرؤية والرسالة والأهداف	المسؤولية المشتركة	الممارسات القيادية
التخصص	علمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.13	4.25	4.04
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.92	0.83	1.04
	إنساني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.29	4.29	4.24
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.79	0.83	0.89
اللقب العلمي	أستاذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.22	4.29	4.14
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1.12	1.05	1.18
	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.14	4.29	4.12
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.89	0.78	0.92
	مدرس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.08	4.10	3.92
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.81	0.81	1.01
	مدرس مساعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.32	4.41	4.26
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.66	0.62	0.86
	ذكر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.22	4.29	4.16
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.88	0.86	0.99
الجنس	أنثى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.15	4.24	4.04
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.88	0.80	1.01

يتضح من الجدول (٢٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة

على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة في ضوء المتغيرات الشخصية، ولتحديد أي الاختبارات

الإحصائية الواجب استخدامها، فقد تم حساب معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد

الفرعية، والجدول (٢٩) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٩)

معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة

الممارسات القيادية	المسؤولية المشتركة	الرؤية والرسالة والأهداف	
			الرؤية والرسالة والأهداف
		**0.844	المسؤولية المشتركة
	**0.86	**0.858	الممارسات القيادية

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (٢٩) وجود معاملات ارتباط دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة الدراسة

على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تبعاً للمتغيرات الشخصية، مما يبرر تطبيق تحليل

التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA)، الجدول رقم (٣٠) يوضح النتائج.

الجدول رقم (٣٠)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تبعاً

للمتغيرات الشخصية

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	قيمة ف الكلية المحسوبة	الدالة الإحصائية
التخصص	Hotelling's Trace	0.049	2.080	0.058
اللقب العلمي	Wilks' Lambda	0.972	1.008	0.432
الجنس	Hotelling's Trace	0.006	0.602	0.614

يتضح من الجدول (٣٠) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في الأبعاد الفرعية للقيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، الجنس)، وللتأكد من

هذه النتيجة فقد تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على

درجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية تبعاً للمتغيرات الشخصية، والجدول رقم (٣١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣١)

تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على درجات أفراد العينة على الأبعاد

الفرعية لمقياس القيادة الموزعة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	البُعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخصص	الرؤية والرسالة والأهداف	1.928	1	1.928	2.496	0.115
	المسؤولية المشتركة	0.107	1	0.107	0.156	0.693
	الممارسات القيادية	3.093	1	3.093	3.134	0.078
اللقب العلمي	الرؤية والرسالة والأهداف	2.898	3	0.966	1.250	0.292
	المسؤولية المشتركة	4.211	3	1.404	2.051	0.107
	الممارسات القيادية	5.269	3	1.756	1.780	0.151
الجنس	الرؤية والرسالة والأهداف	0.501	1	0.501	0.649	0.421
	المسؤولية المشتركة	0.209	1	0.209	0.306	0.581
	الممارسات القيادية	1.200	1	1.200	1.216	0.271
الخطأ	الرؤية والرسالة والأهداف	244.887	317	0.773		
	المسؤولية المشتركة	216.955	317	0.684		
	الممارسات القيادية	312.851	317	0.987		
الكلية	الرؤية والرسالة والأهداف	5907.806	323			
	المسؤولية المشتركة	6099.163	323			
	الممارسات القيادية	5758.450	323			
الكلية المصحح	الرؤية والرسالة والأهداف	250.055	322			
	المسؤولية المشتركة	221.484	322			
	الممارسات القيادية	322.258	322			

يظهر من الجدول رقم (٣١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد (الرؤية والرسالة

والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية) تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي،

الجنس)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

- رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى

رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لتقديرات

أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى

لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، وجدول (٣٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخصص	علمي	3.76	0.42
	إنساني	3.82	0.41
اللقب العلمي	أستاذ	3.73	0.61
	أستاذ مساعد	3.81	0.32
	مدرس	3.74	0.38
	مدرس مساعد	3.83	0.31
الجنس	ذكر	3.77	0.42
	أنثى	3.78	0.42

يتضح من الجدول رقم (٣٢) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة

حول مستوى الرضا الوظيفي في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، للتعرف على

دلالة هذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (عديم التفاعل) (3 way ANOVA) للدرجة

الكلية، والجدول (٣٣) يوضح النتائج.

الجدول رقم (٣٣)

تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (3 way ANOVA) على مستوى الرضا الوظيفي في تبعاً لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخصص	0.2615	1	0.26	1.49	0.22
اللقب العلمي	0.6014	3	0.20	1.14	0.33
الجنس	0.0028	1	0.028	0.002	0.968
الخطأ	55.6577	317	0.1756		
الكلية	4661.3112	323			
الكلية المصحح	56.4986	322			

يظهر من الجدول (٣٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي ككل تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، حيث بلغت قيم (F) (١.٤٩، ١.١٤، ٠.٠٠٢) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي في ضوء المتغيرات الشخصية، الجدول (٣٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي في ضوء المتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	العلاقات الإنسانية	الامن الوظيفي	الروح المعنوية	الاتصال الإداري
التخصص	علمي	المتوسط الحسابي	3.79	3.61	3.57
		الانحراف المعياري	0.64	0.46	0.75
	إنساني	المتوسط الحسابي	3.92	3.64	3.65
		الانحراف المعياري	0.52	0.43	0.73
اللقب العلمي	أستاذ	المتوسط الحسابي	3.80	3.70	3.40
		الانحراف المعياري	0.82	0.40	0.97
	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	3.82	3.65	3.66
		الانحراف المعياري	0.53	0.40	0.69
	مدرس	المتوسط الحسابي	3.80	3.58	3.60
		الانحراف المعياري	0.57	0.47	0.62
	مدرس مساعد	المتوسط الحسابي	3.92	3.56	3.72
		الانحراف المعياري	0.47	0.51	0.66
	ذكر	المتوسط الحسابي	3.83	3.66	3.53
		الانحراف المعياري	0.62	0.42	0.78
الجنس	أنثى	المتوسط الحسابي	3.84	3.58	3.67
		الانحراف المعياري	0.59	0.49	0.70

يتضح من الجدول (٣٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي في ضوء المتغيرات الشخصية، ولتحديد أي الاختبارات الإحصائية الواجب استخدامها، فقد تم حساب معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد الفرعية، والجدول (٣٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٥)

معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي

العلاقات الإنسانية	العلاقات الإنسانية	الامن الوظيفي	الروح المعنوية	الاتصال الإداري
	**0.41			
	**0.62	**0.52		
	**0.72	**0.61	**0.65	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (٣٥) وجود معاملات ارتباط دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية، مما يبرر تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA)، الجدول رقم (٣٦) يوضح النتائج.

الجدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لدرجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	قيمة ف الكلية المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخصص	Hotelling's Trace	0.012	0.980	0.418
اللقب العلمي	Wilks' Lambda	0.946	1.482	0.125
الجنس	Hotelling's Trace	0.013	1.007	0.404

يتضح من الجدول (٣٦) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في الأبعاد الفرعية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، الجنس)، وللتأكد

من هذه النتيجة فقد تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على درجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية تبعاً للمتغيرات الشخصية، والجدول رقم (٣٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٧)

تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (3 way MANOVA) على درجات أفراد العينة على الأبعاد الفرعية لمقياس الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	البُعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخصص	العلاقات الإنسانية	1.127	1	1.127	3.067	0.081
	الامن الوظيفي	0.035	1	0.035	0.171	0.680
	الروح المعنوية	0.546	1	0.546	0.998	0.318
	الاتصال الإداري	0.351	1	0.351	0.540	0.463
اللقب العلمي	العلاقات الإنسانية	0.841	3	0.280	0.763	0.515
	الامن الوظيفي	0.741	3	0.247	1.220	0.303
	الروح المعنوية	4.041	3	1.347	2.462	0.063
	الاتصال الإداري	1.827	3	0.609	0.937	0.423
الجنس	العلاقات الإنسانية	0.001	1	0.001	0.002	0.966
	الامن الوظيفي	0.394	1	0.394	1.945	0.164
	الروح المعنوية	1.016	1	1.016	1.857	0.174
	الاتصال الإداري	0.294	1	0.294	0.453	0.501
الخطأ	العلاقات الإنسانية	116.447	317	0.367		
	الامن الوظيفي	64.159	317	0.202		
	الروح المعنوية	173.470	317	0.547		
	الاتصال الإداري	205.911	317	0.650		
الكلية	العلاقات الإنسانية	4867.755	323			
	الامن الوظيفي	4296.306	323			
	الروح المعنوية	4358.714	323			
	الاتصال الإداري	6207.429	323			
الكلية المصحح	العلاقات الإنسانية	118.346	322			
	الامن الوظيفي	65.467	322			

المتغير	البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	الروح المعنوية	179.420	322			
	الاتصال الإداري	208.469	322			

يظهر من الجدول رقم (٣٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد (العلاقات الإنسانية،

الامن الوظيفي، الروح المعنوية، الاتصال الإداري) تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي،

الجنس)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

- خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ودالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية

في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون

(Pearson Correlation) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في

جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وجدول (٣٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي

لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

القيادة الموزعة					الرضا الوظيفي
القيادة الموزعة	الممارسات القيادية	المسؤولية المشتركة	الرؤية والرسالة والأهداف		
0.771	0.786	0.710	0.664	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
0.546	0.504	0.559	0.507	معامل الارتباط	الامن الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
0.564	0.843	0.271	0.484	معامل الارتباط	

0.000	0.001	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الروح المعنوية
0.904	0.873	0.882	0.819	معامل الارتباط	الاتصال الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
0.778	0.756	0.760	0.694	معامل الارتباط	الرضا الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	ككل

يظهر من الجدول (٣٨) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة

واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد

الفرعية لمقياسي (القيادة الموزعة، الرضا الوظيفي) إيجابية ودالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

سادساً: التوصيات

سابعاً: المقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة واستنتاجاتها في ضوء أسئلتها ولأهدافها، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويتضمن الفصل أيضا التوصيات المقترحة التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة.

٤- أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت النتائج هذه السؤال وجود مستوى مرتفع من القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية يتبنون أنماطاً قيادية حديثة تقوم على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار وتوزيع الأدوار القيادية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال زيادة وعي القيادات الأكاديمية بأهمية العمل الجماعي، وتعزيز ثقافة المشاركة والتعاون داخل الأقسام العلمية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل إيجابية. كما أن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق غايات مشتركة، ويعزز الانسجام التنظيمي داخل القسم، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللياني والقايدي، ٢٠٢٣)، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الزهراني وصائغ، ٢٠١٩)، ودراسة (صبحي وعثمان وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (سعيد، ٢٠٢٥).

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التوجهات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي والتي تركز على اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي، بما ينسجم مع الاتجاهات المعاصرة في القيادة الجامعية التي ترى أن القيادة لم تعد وظيفة فردية بل ممارسة جماعية، فضلاً عن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة الأكاديمية، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي.

كما قامت الباحثة بمناقشة النتائج المتعلقة بكل بُعد من أبعاد القيادة الموزعة بشكل منفصل وذلك على النحو الآتي:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الرؤية والرسالة والأهداف لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن رؤساء الأقسام العلمية يعممون رسالة ورؤية القسم على الهيئة التدريسية ، كما أنهم يقدمون رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه القسم مستقبلاً، ويحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحديد أهدافهم بما ينسجم مع رؤية القسم ورسالته؛ إذ حصلت هذه العبارات أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرها ضمن نفس المجال، وتعكس هذه النتيجة وضوح التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام، مما يدل على وجود تخطيط منظم وانسجام بين أهداف القسم وأهداف الجامعة، فضلاً عن وضوح الرؤية والرسالة يسهم في توجيه الجهود وتحقيق الاتساق التنظيمي، ويُعدّ من المؤشرات الأساسية على فاعلية القيادة الأكاديمية.

٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: المسؤولية المشتركة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوى مرتفعاً من المسؤولية المشتركة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشار أعضاء الهيئة التدريسية إلى أن رؤساء الأقسام يستثمرون الموارد المادية في مجالات تطوير التعليم، كما أنهم يحفزون هيئة التدريس على قيادة الأنشطة التعليمية، ويشاركونهم في المناسبات الاجتماعية حيث حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرها ضمن نفس المجال، وتشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بضرورة بالمشاركة الفعلية في تحمل أعباء العمل واتخاذ القرارات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال زيادة الإحساس بالانتماء والالتزام التنظيمي، ويُعد أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الموزعة، حيث تنتقل القيادة من كونها سلطة فردية إلى مسؤولية جماعية.

٣. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الممارسات القيادية.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوى مرتفعاً من الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشارت آراء أعضاء الهيئة التدريسية أن رؤساء الأقسام العلمية يعملون على توزيع المهام بعدالة وموضوعية، كما أنهم يفوضون هيئة التدريس لبعض الاجتماعات العامة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم، ويتيحون لهم الفرصة للمنافسة الايجابية فيما بينهم؛ إذ حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرها ضمن نفس المجال، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام يهتمون بممارسة أدوارهم الإدارة بكفاءة، سواء في التخطيط أو التنظيم أو المتابعة أو التحفيز، كما يمكن

تفسير هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام يمتلكون الخبرات الإدارية والأكاديمية، فضلاً عن خضوع بعضهم لبرامج تطوير قيادي.

١- ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريسية يرون أن الرضا الوظيفي هو مؤشر مهم على نجاح الممارسات القيادية المتبعة. فالرضا الوظيفي غالباً ما يرتبط ببيئة العمل الداعمة، وتقدير الجهود، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار، حيث اختلفت مع دراسة (غدير، فياض وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (D. Haile et al., 2017)).

كما قامت الباحثة بمناقشة نتائج كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي بشكل منفرد وذلك على النحو الآتي:

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: العلاقات الإنسانية.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوى مرتفعاً من العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشارت آراء أعضاء الهيئة التدريسية إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يشعرون أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة عند مناقشة أدائهم، ويشيرون روح الألفة والتعاون والتفاهم المتبادل بين الأساتذة، فضلاً عن كونهم يشجعون تبادل الخبرات في مجال البحث العلمي وطرائق التدريس؛ إذ حصلت هذه العبارات على

أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرها ضمن نفس المجال، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجود مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتعاون والتواصل الإيجابي؛ مما يساهم في خلق علاقات إنسانية إيجابية بين عناصر المؤسسة الأكاديمية التي تعتمد بطبيعتها على التفاعل الفكري والمهني.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: الأمن الوظيفي.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوىً متوسطاً من الأمن الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشارت آراء أفراد الهيئة التدريسية إلى أن رؤساء الأقسام يحثون أعضاء هيئة التدريس على ربط المحتوى التعليمي بواقع المجتمع الفكري، كما أنهم يمتلكون القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية، ويحرصون على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن مستوى الأمن الوظيفي يتأثر في العديد من العوامل مثل التغيرات في سياسات التعليم العالي، والضغط المالي أو الإدارة، وطبيعة العقود أو الترقيات الأكاديمية.

ج. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الروح المعنوية.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوىً متوسطاً من الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشارت آراء أعضاء الهيئة التدريسية إلى أن رؤساء الأقسام يمنحون فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ويحرصون على الاستماع إلى شكاوى أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الحلول لها، كما أنهم يقدرون المجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية، حيث حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرها ضمن نفس المجال، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الروح المعنوية ترتبط

نسبياً بعوامل خارج إطار القيادة المباشرة، مثل الضغوط الأكاديمية، أعباء التدريس، أو التحديات البحثية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تعزيز الروح المعنوية يتطلب تدخلات تحفيزية وتنظيمية لرفع الدافعية والانتماء المؤسسي.

د. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: الاتصال الإداري.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن هناك مستوى مرتفعاً من الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ أشارت آراء أعضاء الهيئة التدريسية إلى أن رؤساء الأقسام يسعون للاتصال لمتابعة أفكار تدريسي القسم بخصوص تجديد أساليب العمل، كما أنهم يوفرّون لأعضاء هيئة التدريس فرص الاتصال للاطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعملية، ويشجعون على تبادل المعلومات والمعارف بين تدريسي القسم الواحد، إذ حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات الحسابية مقارنةً بغيرهم ضمن نفس المجال، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال فاعلية قنوات التواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، مما يعزز الشفافية وسرعة تبادل المعلومات.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة ككل تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، وتدل هذه النتيجة على أن تجارب أعضاء الهيئة

التدريسية متشابهة إلى حد كبير بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو الأكاديمية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحياني والقايدي، ٢٠٢٣).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي ككل تعزى لمتغيرات (التخصص، اللقب العلمي، الجنس)، ويمكن تفسير من خلال وجود سياسات وإجراءات إدارية موحدة داخل الجامعة، وتطبيق نهج قيادي متقارب بين الأقسام العلمية، مما أدى إلى لتوحيد آراء الأفراد تجاه القيادة والرضا الوظيفي، فياض وآخرون، ٢٠٢١).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من بأن إشراك الهيئة التدريسية في القيادة وصنع القرار يعزز شعورهم بالتمكين والتقدير، مما يرفع مستوى رضاهم

الوظيفي، كما تشير هذه العلاقة إلى أن تطوير ممارسات القيادة الموزعة يمكن أن يكون مدخلاً فعالاً لتحسين الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري داخل الأقسام العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات النظرية التي تؤكد أن الأنماط القيادية التشاركية ترتبط إيجابياً بمؤشرات الرضا والالتزام التنظيمي، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العجري، ٢٠٢٥)، ودراسة (Ramazan Ertürk & Şenay Sezgin Nartgün, 2019)، ودراسة (Qi Lin, 2022)، ودراسة (البطاط، ٢٠٢١)، حيث اختلفت مع دراسة (سليمان، ٢٠٢١).

سادساً: التوصيات :

بناءً على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

١. ضرورة أن تعتمد جامعة واسط على السياسات الرسمية في تشجيع على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار، وتوسيع نطاق اللجان الأكاديمية ذات الصلاحيات الفعلية.
٢. إيجاد آليات واضحة لتعزيز مهارات التفويض، وإدارة الفرق، وبناء الثقة التنظيمية، بما يضمن استدامة المستوى المرتفع للقيادة الموزعة.
٣. أن تهتم الإدارة في جامعة واسط بتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة عبر وضع آليات واضحة لتوزيع الأدوار والمهام بطريقة عادلة وشفافة، مع متابعة الأداء بصورة دورية.
٤. إيجاد آليات واضحة للمحافظة على مستوى الرضا الوظيفي المرتفع من خلال استمرار دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية، وتقدير الجهود الأكاديمية والبحثية بصورة رسمية.

٥. أن تعمل جامعة واسط على توفير أنظمة الترقية واضحة بالنسبة للهيئة التدريسية وأعضاء

الهيئة التدريسية.

٦. العمل على تقليل الغموض الإداري المتعلق بالقرارات المهنية، وتعزيز الاستقرار المؤسسي

من خلال سياسات واضحة ومستقرة في جامعة واسط.

٧. ضرورة أن تهتم جامعة واسط بتنظيم البرامج التحفيزية والمكافآت المعنوية المقدمة للهيئة

التدريسية فيها.

سابعاً: المقترحات:

بناءً على ما سبق من نتائج تقترح الدراسة ما يلي:

١. إجراء دراسات مماثلة في جامعات عراقية أخرى للمقارنة بين النتائج.

٢. دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل: الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والتمكين

الإداري.

٣. استخدام المنهج النوعي (المقابلات المتعمقة) لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة

والرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

• القرآن الكريم

- (١) ابراهيم، محمد عبد المنعم (٢٠٢٢) الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦ (٢).
- (٢) ابن منظور، جمال الدين (١٩٠٠) لسان العرب: تحقيق امين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العيدي، ج (٣) و (١١) ، ط٣، بيروت دار احياء التراث العربي.
- (٣) ابو حسب الله، سامي (٢٠١٤) درجة ممارسة رؤساء مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- (٤) أبو زر، ايمن (٢٠١٥) درجة ممارسة رؤساء الجامعات الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٥) احمد ابراهيم احمد (٢٠٠٢) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط١ دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- (٦) احمد ابراهيم احمد (٢٠٠٧) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية.
- (٧) ادعيس، أمل. (٢٠٢٣). مستوى القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات والنفسية، مجلد (١٤)، عدد (٤١)، ص ص. ٨٩-١٠٥. (أو رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين).
- (٨) أنور سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (٩) ايوب ، ناديا ، (٢٠١٢)، " التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارة في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية . مجلة دراسات، المجلد (٢٩) ، العدد (١) ، عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية : الاردن.

- ١٠) البارودي، منال أحمد (٢٠١٥) الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١١) البدري طارق (٢٠٠٥) الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية "دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن
- ١٢) البدري، طارق (٢٠٠١) الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية". دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن.
- ١٣) البستاني، بطرس. (١٩٩٧). منجد الطلاب. بيروت، لبنان: دار المشرق.
- ١٤) بعرض التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط وتم إعداد المقياس بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل بواب (٢٠٢٢)، وعبد الغفار (٢٠٢١)، وصوان (٢٠٢٤)، وبهذا تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من الأقسام الآتية:
- ١٥) جبران، كامل وسعد أحمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة الأكاديمية في جامعة صحار بسلطنة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بصنع القرار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.
- ١٦) الجبوري، سهيل نجم عبد خلف. (٢٠٢٤). مهارات القائد الاستراتيجي ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في ديوان محافظة ديالى (رسالة دبلوم عالي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد)
- ١٧) جدي، يونس وآخرون (٢٠٢١) أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي في مؤسسات النقل العام: دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ٧(١)
- ١٨) جمهورية العراق . (١٩٨٨) " المادة ٩-٢٠ من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ "الوقائع العراقية ع/ ٣١٩٦ في ٤/٤/ ١٩٨٨ .
- ١٩) الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩) القيادة والاشراف دار اليازوري العلمية، عمان.
- ٢٠) الحاج، تيسر احمد وشريان، أمين مهيب (٢٠٢٢) مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية (٩٥).

- (٢١) الحربي، خليل (٢٠١٦) واقع ممارسة القادة الاكاديميين للقيادة الموزعة، بجامعة طيبة دراسة ميدانية، مجلة التربية كلية التربية جامعة الازهر ، ١٧٠ (٢).
- (٢٢) حريم، حسين(٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي / سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان دار الحامد.
- (٢٣) حسن، راوية (١٩٩٥) السلوك التنظيمي المعاصر ط ١، مصر الدار الجامعية للطباعة والنشر الاسكندرية.
- (٢٤) حسن، محمد عبد الغني (٢٠٠١) مهارات ادارة الصراع دار الكتب، القاهرة ط١.
- (٢٥) حمامي ، امال مصطفى (٢٠٠٥) الرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارة، العدد ٥٨.
- (٢٦) الحنيطي ، إيمان محمد علي (٢٠٠٠) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- (٢٧) خالد، محمد (٢٠١٢) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
- (٢٨) الخالدة، بشار. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم ، مجلد (١٩)، عدد (٢)، ص ص. ٢٤٥-٢٦٠. (أو بحسب طبيعة الوعاء: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن).
- (٢٩) خليفة، رندة عبد الله صابر (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- (٣٠) خليل، نبيل سعد. (٢٠٢١). القيادة في المنظمات التعليمية. ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (٣١) داغر ، منقذ محمد ، وعادل حرحوش (٢٠١٠) نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي " . كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد العراق .

(٣٢) دافسون، آيدان (٢٠١٤) القيادة الموزعة: بناء القدرات لتدريس ممارسات القيادة واتخاذ القرار في الجامعات. المجلة الدولية للاستدامة في التعليم العالي، المجلد (١٥)، العدد (١)، ص ٩٨-١١٠.

(٣٣) ربيع، محمد رجب (٢٠١٧)، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالانتماء الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.

(٣٤) رشيد، وجدان طارق (٢٠٠٦) العلاقات الإنسانية المرغوبة في أعضاء الهيئة التدريسية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني كلية التربية ابن الهيثم جامعة بغداد رسالة ماجستير غير منشورة.

(٣٥) الزكي، أحمد عبد الفتاح وحمام، وحيد شاه بور (٢٠١١) القيادة الموزعة أسسها وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمصر مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد (١٠).

(٣٦) زيادة فريد فهمي (٢٠٠٩) وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر، ط ١ ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان. Journal.8(1)

(٣٧) زيادة، سعد خليفه (٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية، الرياض السعودية: جامعة تائف العلوم الأمنية.

(٣٨) سالم، مصطفى محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات وعلاقتها بالاتساق التنظيمي. مجلة العلوم والنفسية، المجلد (٤)، العدد (٢٢)، ص. ١١٥-١٣٨.

(٣٩) سعيد ، نجيبه محمد مطر (١٩٩٨) الإدارة والاشراف التربوي: نظريات ،
(٤٠) سمارة، نواف العديلي وعبد السلام (٢٠٠٨) مفاهيم ومصطلحات في العلوم ، عمان: دار المسيرة.

(٤١) الشمري ، فهد عايض (٢٠١٠) : المدخل الإبداعي لإدارة الازمات والكوارث الرياض ،
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

(٤٢) صوان، أحمد محمود (٢٠٢٤). تطوير مقاييس الرضا الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية والقيادات الإدارية: دراسة تحليلية لأبعاد بيئة العمل والتحفيز. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١١)، العدد (١).

- ٤٣) الصيرفي، محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي الإسكندرية، مصر : مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.
- ٤٤) الطائي، رنا ناصر صبر (٢٠٠٨) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- ٤٥) الطجم. عبد الله (٢٠٠٠) التطوير الإداري دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٤٦) طه، نور يسري (٢٠١٩) درجة ممارسة رؤساء الجامعات الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- ٤٧) الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦)، الإدارة والسلوك العالمي، عمان: دار وائل للنشر.
- ٤٨) عاشور، أحمد صف (١٩٨٦) إدارة القوى العاملة، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ٤٩) عباس ، سهيلة ، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، ط (١)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن
- ٥٠) عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: وجهة نظر معاصرة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥١) عبد الباقي، محمد صلاح الدين (٢٠٠٢) السلوك الفعال في المنظمات، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر.
- ٥٢) عبد الرحمن، خالد محمد (٢٠٠٧) علاقة قلق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي وبالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٥٣) عبد الغفار، أماني محمد (٢٠٢١). درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في البيئة الجامعية وأثره في تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص ص. ٨٩-١١٢.
- ٥٤) عبد الفتاح، حافظ نبيل (٢٠٠٠)، علم نفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق القاهرة.
- ٥٥) عبد الله، ايناس (٢٠١٥) القيادة الموزعة لرؤساء الجامعات الثانوية الخاصة في محافظة عمارة وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

- ٥٦) عبد الله، إيناس محمد (٢٠١٥). القيادة الموزعة لرؤساء الجامعات الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين وجهة نظر الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان.
- ٥٧) عبدالله، أحمد؛ واليعقوبية، سوسن؛ والغنبوصي، سالم. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية المتخصصة، مجلد (٤)، عدد (٣)، ص ص. ٧٨-٩٩.
- ٥٨) عبد المنعم، فهمي سعيد (٢٠٠٠) الملامح الحديثة للإدارة، دار الثقافة، مصر.
- ٥٩) العتيبي، آدم غازي، (١٩٩٥م)، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٦ ربيع الآخر، الكويت ...
- ٦٠) العتيبي، آدم غازي (١٩٩٩) الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي في دولة الكويت المجلد ٣٩، العدد ٢.
- ٦١) عجوة، احمد محمد (٢٠١٢). القيادة الموزعة درس تطبيقية على الجامعات الابتدائية.
- ٦٢) عدس، عبد الرحمن وآخرون (١٩٨٨) الإدارة بالأهداف عمان: دار البيارق.
- ٦٣) عذاري، جاسم رحيم واسماعيل مجبل دواي (٢٠١٣)، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية ٩٣٩، البصرة العراق.
- ٦٤) عرفان، أسماء عبد المنعم (٢٠٢١) الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في ضوء بعض المتغيرات الديموقراطية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣١ (١٠).
- ٦٥) العرفي، عبد الله بلقاسم و عباس عبد مهدى (١٩٩٦) مدخل إلى الإدارة، ط ١، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- ٦٦) العزاوي خليل محمد (٢٠٠٦) إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط ١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٦٧) علي، محمد مصطفى (٢٠١٨) الرضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء القاهرة : دار ابن النفيس.

- (٦٨) عودة، هديل (٢٠١٠) الكفايات الإدارية لرؤساء الجامعات الأساسية في محافظة مأدبة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٦٩) العويصات، جمال (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة، أبو ظبي الامارات العربية المتحدة: دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع.
- (٧٠) عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦) القيادة والدافعية في الإدارة ، عمان، الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (٧١) غزالي، حليلة ، وعبون، مبروكة (٢٠٢٠)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر .
- (٧٢) غلام ، محمد عبد كاظم . (٢٠١١) انماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) . كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
- (٧٣) أبو الغنم، علا عادل. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (٧٤) فهمي ، مصطفى (١٩٧٤) المدخل في ادارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة .
- (٧٥) الفيروز آبادي، م. د. (٢٠٠٥). القاموس المحيط (ط. ٨). مؤسسة الرسالة.
- (٧٦) القحطاني، سعيد (٢٠١٢) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات الهيئة التدريسية ، الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- (٧٧) قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى. (٢٠٢١)، نوفمبر (٢٢). القيادة الإدارة الموزعة وعلاقتها بتقديم المؤسسات الرياضية [ورشة عمل]. جامعة ديالى.
- (٧٨) كعكي سهام محمد. (٢٠١٨) الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية – جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق بدون رقم مجلد (٩٩)

- (٧٩) الكندري، نوال اسحاق احمد (٢٠١٦) نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس.
- (٨٠) كنعان، نواف (١٩٩٢). القيادة الإدارية الجامعة الاردنية المملكة الأردنية الهاشمية: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (٨١) الكوراتي، محمد ابراهيم (٢٠١٢) الرضا الوظيفي واثره على اداء الهيئة التدريسية (مجلة جامعة البحر الاحمر العدد الثاني).
- (٨٢) كريم، رمضان سعد (٢٠٠١) الرضا الوظيفي: مفهومه وطرق قياسه، مجلة كلية الاداب جامعة بني غازي.
- (٨٣) لوكيا الهاشمي ومراد، بو مستقار (٢٠١٤) المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- (٨٤) ماهر، أحمد (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (٨٥) المبيضين . صفوان. وعائض الاكلبي (٢٠١٢) تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية . دار اليازوردي العلمية، عمان الاردن.
- (٨٦) مجلي (٢٠٠٩) ، مفهوم وأهمية الروح المعنوية". الطيران والدفاع ٨١.
- (٨٧) محمد اشرف السعيد احمد (٢٠١٣) الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة, اسكندرية.
- (٨٨) محمد، عباس سهلية (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مداخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- (٨٩) المدهون ، موسى توفيق موسى محمد على (١٩٩٥) تحليل السلوك التنظيمي المركز العربي للخدمات الطلابية ، الأردن.
- (٩٠) مرسي، جمال محمد (٢٠٠٣) الرضا الوظيفي ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- (٩١) مساعدة ، عبد الحميد (١٩٩٩) ، "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين" في جامعة اليرموك ، مجلة مركز البحوث السنة الثامنة ، العدد (١٦) . جامعة قطر.
- (٩٢) معيني، وضحى (٢٠٢٢) درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات الجامعات الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات ، الرياض، المجلة السعودية للعلوم

(٨) استرجع في من <https://sjes.org.sa/index.php/sjes/article/view/74>

- مفاهيم ، اسس ، تطبيقات ، جامعة تعز، اليمن.
- ٩٣) المنصور، كاسر (٢٠١٤) الرضا عن العمل، السعودية : جامعة الملك عبد العزيز.
- ٩٤) موسى ، غانم فندان (٢٠٠٢) أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة دراسة في المشاكل والمعالجات ، بغداد ، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل .
- ٩٥) نعمة، فؤاد. (٢٠٠٠). معجم ديوان الأدب القاهرة، مصر: دار الآداب.
- ٩٦) نواف، كنعان (١٩٩٩) القيادة الإدارة، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٩٧) هادي، مروة مهدي. (٢٠٢٢). المهارات القيادية وتأثيرها في الأداء الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من الهيئة التدريسية في دائرة الصحة العامة، وزارة الصحة (بحث دبلوم غير منشور). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق.
- ٩٨) الهنداوي،(٢٠٠٨) سوسن عبد الأمير وناس تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينه من الهيئة التدريسية في ديوان هيئة التعليم التقني أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد الإدارة العامة.
- ٩٩) هوارى، معراج ومصطفى ساحي واحمد مجدول (٢٠١٣) العلامة التجارية الماهية والأهمية دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن .
- ١٠٠) هيبه، وزكريا والحربي، خليل (٢٠٢٠) القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار الأكاديمي، ط١، لبنان: الدار العربية للعلوم.
- ١٠١) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٧)، المؤتمر الأول للتعليم الجامعي في العراق. واسط العراق.
- ١٠٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون رقم (٢) المعدل لسنة ٢٠١٤ المادة (١٢) .
- ١٠٣) ولي ، جاسم ومحمد جاسم (١٩٩٨) المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، عمان.
- ١٠٤) اليعقوبية، سوسن (٢٠١٤)، اليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الاداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المصادر الأجنبية:

- 1) Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. Materials Today: Proceedings, 37.
- 2) D'Aorés: D.Anzieu et martin– la Dynamique des groupes restreints, Paris, p.u.f, 1976, p114.
- 3) Fullan, M. (2005). Leadership and sustainability, elifarea: corwin Thousand oaks
- 4) Gallo, M. (2011). Sussion planning for leaders we need. International Journal of Educational Reform.20 (2). 132–152.
- 5) Gordon, R. D. (2010). Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. Management Communication Quarterly, 24(2(
- 6) -Grenda, J. P. (2011). Instances and Principles of Distributed Leadership: A Multiple Case Study of Illinois Middle School Principals' Leadership Practices. DAI–A 73(08 .(
- 7) Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. Educational Management & Administration, 28(3(
- 8) Han, J, yin, H ,wang,J, and Zhang,J (2020) Job demands and resources as antecedents of university teacher's exhaustion,

engagement and job satisfaction at private university In Jakarta during Covid-1a pande mic Asian social work.

- 9) Hannay, Maureen (2012). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. Troyunirersity Journal of International Business and Cultural Studies .
- 10) Harris, A and Townsend (2007). Developing leaders for tomorrow releasing system potential, school leadership and management 6(u(
- 11) Harris, A. (2004). Teacher leadership and distributed leadership: An exploration of the literature. Leading and Managing, 10(2(
- 12) Harvey, M. (2014). Synthesizing theory and practice: distributed leadership in higher education. Educational Management Administration and Leadership
- 13) James.p. Spillane, Katie Mertz (2015): Distributed Leadership, and Retrieved on 2016/8/18 from //www distributed leadership/oxford bibliographies.pdf .
- 14) Kocolowski, M.D.(2010). shared Leadership: Is it time for a change Emerging Leadership Journeys, 3(1 .(

- 15) Leithwood, K., Day, C.(2007) Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D.
Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil
Learning. Nottingham: DfES Publications.
- 16) Lipman–Blumen, J. (1996). Connective Leadership: Managing in a
Changing World. New York: Oxford University Press.
- 17) MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice.
School Leadership & Management, 25(4 .(
- 18) NCSL, 2007, Framework for Action, Nottingham, National College for
Leadership of Schools[online]. At
www.nationalcollege.org.uk/index/leadershiplibrary/leadingschools/leading
- 19) Printy, S., & Liu, Y. (2020). Distributed leadership globally: The
interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries.
Educational Administration Quarterly,
<https://doi.org/0013161X20926548>
- 20) Rabindarang, S., et al. (2014). The influence of distributed leadership
on job stress in Technical and Vocational Education. International
Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(1,(

- 21) Spillane, J, et al (2001): "Investigating school leadership practice a distributed perspective ". Educational Research.30(3).23-28
- 22) Spillane, J, et al. (2001). Investigating school leadership practice a distributed perspective. Educational Research, 30(3(
- 23) Spillane, J, et al. (2001). Investigating school leadership practice a distributed perspective. Educational Research, 130 (3(
- 24) Spillane, J. (2005). "Distributed leadership: An accelerator for organizational culture change?", The Educational Forum, 69 (2) 143-150
- 25) Spillane, J. P., et al. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. Journal of Curriculum Studies, 36(1 .(
- 26) Supovitz, J., & Tognatta, N. (2013). The Impact of distributed leadership on collaborative team decision making. Leadership and Policy In Schools, 12(2), 101-121.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2013.810276>
- 27) Vroom, Victor, M. Work and motivation, New York, Johon Wiley & Sons, Inc, 1964. P. 105
- 28) Wenger, E., et al. (2002). Cultivatlng Communities of Practice: learning. meaning and identity. Boston: Harvard Business School .

-
- 29) Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4),
- 30) Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4)
- 31) Zhang, J., & Faerman, S. R. (2007). Distributed leadership In the development of a knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, 16(4)

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي ومكان العمل

المحكم	التخصص	مكان العمل
أ. د صبيح كرم زامل	الإدارة	كلية السلام الجامعة
أ.د عبد كاطع سموم الربيعي	الإدارة	جامعة واسط
أ.د عباس ناهي كعيد	الإدارة	جامعة واسط
أ. د مي فيصل احمد	الإدارة	جامعة بغداد
أ.م.د سلام غياض عنبر العتابي	الإدارة	جامعة واسط - كلية التربية
أ. م. د ثائر محمد علي السويدي	الإدارة	جامعة واسط
أ. م . د فائز جلال كاظم	الإدارة	جامعة بغداد
أ.م. د تغريد خضير	الإدارة	جامعة المستنصرية- تربية اساسية
أ. م ميثم محمد فيصل	الإدارة	جامعة ذي قار - كلية التربية
أ.م. د محمد عبد كاظم غلام	الإدارة	وزارة التربية - تربية الرصافة
أ.م.د هبة محمد علي	قياس وتقويم	جامعة واسط- كلية التربية



جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم العلوم والنفسية
الدراسات العليا / ماجستير
أدارة تربوية

م/ الاستبانة بصيغتها الأولية

الأستاذ الفاضل / ه المحترم / ه

تروم الباحثة إعداد دراسة بعنوان (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) إذ تم تبني مقياس (الشوهاني, ٢٠٢٣ : ٣٠٥) للرضا الوظيفي وقامت الباحثة بإعداد مقياس القيادة الموزعة, ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال تفضلكم ابداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:-

- ١- مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه .
- ٢- التعديل أو الاضافة والحذف لما ترونه مناسباً .
- ٣- اي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة .

القيادة الموزعة : هي منح رؤساء الأقسام عدداً من الأدوار القيادية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع واتخاذ القرار ورسم الخطط المستقبلية لتطوير القسم (دافسون , ٢٠١٤ : ١٠٠)

ملاحظة/-/ يرجى ذكر المعلومات الآتية دون ذكر الاسم .

- التخصص : علمي ☐ إنساني ☐
- اللقب العلمي : أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد ☐

مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم المخلصة

الباحثة

طالبة الماجستير

نور الهدى عبد الامير زامل

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

سعد نعيم رضوي

مجالات القيادة الموزعة

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	تعديل	تعديل لغوي	حذف	ملاحظات
المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف : ان الرؤية هي طموح المؤسسة الرئيسي , بينما تعمل الرسالة والأهداف على تحديد الية الوصول إلى هذا الطموح (الرميدي , ٢٠١٩:٧١)							
١.	يشارك رئيس القسم جميع الهيئة التدريسية في وضع أهداف القسم ومراجعتها.						
٢.	يضع رئيس القسم خطة لتحسين الأداء التدريسي في القسم.						
٣.	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لمتابعة الأعمال التي ستحقق رؤية الجامعة ورسالتها.						
٤.	يعمم رئيس القسم رسالة ورؤية الجامعة على الهيئة التدريسية .						
٥.	يقدم رئيس القسم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه القسم مستقبلاً.						
٦.	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس						

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	تعديل	تعديل لغوي	حذف	ملاحظات
	على تحديد أهدافهم بما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها.						

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة : هي مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار , مع الشعور المشترك بالهدف والعمل التعاوني (العلياني والالفي , ٢٠٠٧ : ٢٣٦)

٧.	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المسؤولية عن جودة الخدمات التعليمية.						
٨.	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم.						
٩.	يوجه رئيس القسم الموارد المادية للمجالات التي يكون فيها تعلم الطلبة في حاجة إلى تحسين أكثر من غيره.						
١٠.	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على قيادة الأنشطة التعليمية.						
١١.	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية.						
١٢.	يحرص رئيس القسم على إتاحة الوقت لأعضاء هيئة التدريس للتعاون في القضايا التعليمية.						

						يُتيح رئيس القسم اللازمة لأعضاء التدريس البيانات بشفافية لتحسن مستوى الخدمات التعليمية.	١٣
--	--	--	--	--	--	--	----

المجال الثالث: الممارسات القيادية : هي الجهود التي يبذلها رؤساء الأقسام نحو تحقيق الأهداف الموجودة (العبادي , ٢٠١٧ : ١٣)					
					١٤ يعمل رئيس القسم على توزيع المهام بعدالة وموضوعية حسب قدرات الهيئة التدريسية وخبراتهم.
					١٥ يوفر رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس فرصاً للتطوير المهني الذي يتسق مع مهمة الجامعة وأهدافها.
					١٦ يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لبعض الاجتماعات العامة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم
					١٧ يُمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات.
					١٨ يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأعمال الإدارية.
					١٩ يوفر رئيس القسم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في آلية صنع القرار.
					٢٠ يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بما يساعد على تطوير أدائهم.
					٢١ يُشكل رئيس القسم فرق عمل للتشارك في صناعة القرارات.
					٢٢ يُقدم رئيس القسم التغذية الراجعة التطويرية لأعضاء التدريس كل في مجاله
					٢٣ يُتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار مما يخلق المنافسة لديهم.



جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم العلوم والنفسية
الدراسات العليا / ماجستير
إدارة تربوية

م/ الاستبانة بصيغتها الأولية

الأستاذ الفاضل / ه المحترم / ه

تروم الباحثة إعداد دراسة بعنوان (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) إذ تم تبني مقياس (الشوهاني, ٢٠٢٣ : ٣٠٥) للرضا الوظيفي وقامت الباحثة بإعداد مقياس القيادة الموزعة, ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال تفضلكم ابداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:-

- ١- مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه .
- ٢- التعديل أو الإضافة والحذف لما ترونه مناسباً .
- ٣- اي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة .

الرضا الوظيفي: هو عبارته عن شعور داخلي ايجابي يشير إلى درجة إشباع حاجات رئيس القسم ، وذلك من خلال عوامل متعددة منها ما هو خارجي (كبيئة العمل) ، ومنها ما هو داخلي (كمحتوى العمل) وهذه العوامل من شأنها أن تجعله راضياً عن عمله". (خالد ، ٢٠١٢ ، ٢٨).

ملاحظة/- يرجى ذكر المعلومات الآتية دون ذكر الاسم .

- التخصص : علمي ☐ إنساني ☐
- اللقب العلمي : أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد ☐

مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم المخلصة

الباحثة

طالبة الماجستير

نور الهدى عبد الامير زامل

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

سعد نعيم رضوي

مجالات الرضا الوظيفي

المجال الأول :

العلاقات الإنسانية : عبارة عن سلوكيات فردية أو جماعية وأفعال متبادلة يتحقق من خلالها التفاعل الاجتماعي، حيث يُعد وسيلة أو أداة لتلبية الرغبات وسد الاحتياجات بين أفراد المجتمع.

ت	الفقرات	منتمة	غير منتمة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يقوم اداء التدريسيين وفقاً معايير محددة وواضحة وبصورة موضوعية.					
٢	يرسخ القيم والتقاليد الجامعية ويعتمدها اساسا للتعامل.					
٣	يدع بعض الاشخاص لاتخاذ الدور القيادي في المجموعة.					
٤	اشاعة روح الالفة والتعاون والتفاهم المتبادل بين الاساتذة.					
٥	الاستماع إلى رأي الآخرين وتبادل الآراء ووجهات النظر برحابة صدر.					
٦	تبادل الخبرات في مجال البحث العلمي وطرائق التدريس.					
٧	التعاون المستمر بين أعضاء الهيئة التدريسية اجتماعيا وعلميا وإنسانيا.					

المجال الثاني :

الامن الوظيفي : حالة مهنية مثالية تخلق شعورا إيجابيا مؤثرا على نفسية الموظف في عمله، وتعزز لديه الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي، وتخلق لديه الثقة بالاستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله.

ت	الفقرات	منتمية	غير منتمية	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يحث أعضاء هيئة التدريس على اجراء البحوث المعززة لمفاهيم الامن الفكري.					
٢	يحث أعضاء هيئة التدريس على ربط المحتوى التعليمي بواقع المجتمع الفكري .					
٣	يوجه أعضاء هيئة التدريس لتوظيف التقنيات الحديثة في اكتساب مفاهيم الامن الوظيفي.					
٤	القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والاخلاقية.					
٥	القدرة على طرح الافكار الجديدة في الموضوعات الموكلة له.					
٦	يستخدم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الاداء.					
٧	يحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.					

المجال الثالث : الروح المعنوية : هي الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الأقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم, ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم ونحو المؤسسة التي يعملون بها (رضوان, ٢٠٠٠ :١٤٧)

ت	الفقرات	منتمية	غير منتمية	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يُشعر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بإحساس قوي بروح الجماعة في العمل					
٢	يمنح رئيس القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
٣	يعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل و المساواة					
٤	يشارك رئيس القسم في حل المشكلات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس					
٥	يحرص على الاستماع إلى الشكاوى وإيجاد الحلول لها					
٦	يقدر رئيس القسم المجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية					
٧	إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم، وما يكونونه من مشاعر.					

المجال الرابع : الاتصال الإداري : هو أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت	الفقرات	منتمية	غير منتمية	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يسعى رئيس القسم للاتصال لمتابعة افكار تدريسي القسم بخصوص تجديد اساليب العمل التربوي .					
٢	يهيئ الاتصال للتدريسيين فرص الاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعملية .					
٣	يسهم الاتصال في تبادل المعلومات والمعارف بين تدريسي القسم الواحد .					
٤	يوفر الاتصال فرصاً لمشاركة التدريسيين في مناقشة الاجراءات التي تحسن ظروف العمل.					
٥	تبادل الخبرات مع تدريسي الأقسام الأخرى .					
٦	يسهم الاتصال في تعزيز انتماء التدريسيين إلى الكلية والجامعة .					
٧	يعد الاتصال اداة اساسية للإشراف على أعمال منتسبي الأقسام .					

أداة الدراسة



جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير

أدارة تربوية

م/ الاستبانة بصيغتها النهائية

الأستاذ الفاضل / ه المحترم / ه

تروم الباحثة إعداد دراسة بعنوان (القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) إذ تم تبني مقياس (الشوهاني، ٢٠٢٣ : ٣٠٥) الرضا الوظيفي، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال , يرجى تفضلكم ابداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:-

٤- مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه .

٥- التعديل أو الاضافة أو الحذف لما ترونه مناسباً .

٦- اي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة .

مع شكر الباحثة وتقديره لجهودكم المخلصة

الباحثة

طالبة الماجستير

نور الهدى عبد الامير

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

سعد نعيم رضوي

ملاحظة/- يرجى ذكر المعلومات الآتية دون ذكر الاسم .

- التخصص : علمي ☐ إنساني ☐
- اللقب العلمي : أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐
- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- مدرس مساعد ☐

مجالات الرضا الوظيفي

المجال الأول :

العلاقات الإنسانية : عبارة عن سلوكيات فردية أو جماعية وأفعال متبادلة يتحقق من خلالها التفاعل الاجتماعي، إذ تعد وسيلة أو أداة لتلبية الرغبات وسد الاحتياجات بين أفراد المجتمع.

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة
١	يُشعر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة عند مناقشة ادائهم					
٢	يرسخ رئيس القسم القيم والتقاليد الجامعية ويعتمدها اساساً للتعامل داخل القسم العلمي .					
٣	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريسية بتولي الدور القيادي في القسم .					
٤	يشيع روح الالفة والتعاون والتفاهم المتبادل بين الاساتذة.					
٥	يستمع إلى رأي الآخرين ويتبادل الآراء ووجهات النظر برحابة صدر .					
٦	يشجع تبادل الخبرات في مجال البحث العلمي وطرائق التدريس.					
٧	يعزز التعاون باستمرار مع أعضاء الهيئة التدريسية اجتماعياً وعلمياً وإنسانياً.					

المجال الثاني :

الامن الوظيفي : حالة مهنية مثالية تخلق شعورا إيجابيا مؤثرا على نفسية الموظف في عمله، وتعزز لديه الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي، وتخلق لديه الثقة بالاستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله .

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة
١	يحث أعضاء هيئة التدريس على اجراء بحوث تسهم في تعزيز بيئة عمل امنة ومستقرة .					
٢	يحث أعضاء هيئة التدريس على ربط المحتوى التعليمي بواقع المجتمع الفكري .					
٣	يوجه أعضاء هيئة التدريس لتوظيف التقنيات الحديثة في اكتساب مفاهيم الامن الوظيفي.					
٤	لديه القدرة على تحمل المسؤولية القانونية والاخلاقية.					
٥	يشجع طرح الافكار الجديدة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الامن الوظيفي .					
٦	يستعمل كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الاداء.					
٧	يحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.					

المجال الثالث :

الروح المعنوية : هي الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الأقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهـم ونحو المؤسسة التي يعملون بها.

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة
١	يشعر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بإحساس قوي بروح الجماعة في العمل					
٢	يمنح رئيس القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
٣	يعامل رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل و المساواة					
٤	يشارك رئيس القسم في حل المشكلات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس					
٥	يحرص على الاستماع إلى شكاوى أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الحلول لها					
٦	يقدر رئيس القسم المجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية					
٧	ينتج الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم، وما يكونونه من مشاعر.					

المجال الرابع : الاتصال الإداري : هو أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة
١	يسعى رئيس القسم للاتصال لمتابعة افكار تدريسي القسم بخصوص تجديد اساليب العمل التربوي .					
٢	يوفر لأعضاء هيئة التدريس فرص الاتصال للاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعملية .					
٣	يسهم الاتصال في تبادل المعلومات والمعارف بين تدريسي القسم الواحد .					
٤	يوفر الاتصال فرصاً لمشاركة التدريسيين في مناقشة الاجراءات التي تحسن ظروف العمل.					
٥	تبادل الخبرات مع تدريسي الأقسام الأخرى .					
٦	يسهم الاتصال في تعزيز انتماء التدريسيين إلى الكلية والجامعة .					
٧	يعد الاتصال اداة اساسية للإشراف على أعمال منتسبي الأقسام .					

مجالات القيادة الموزعة

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف : ان الرؤية هي طموح المؤسسة الرئيسي ،

بينما تعمل الرسالة والأهداف على تحديد الية الوصول إلى هذا الطموح

الرقم	الفقرة	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً
٢٤.	يشارك رئيس القسم جميع الهيئة التدريسية في وضع أهداف القسم ومراجعتها.						
٢٥.	يضع رئيس القسم خططا واضحة لتحسين الأداء التدريسي في القسم.						
٢٦.	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لمتابعة الأعمال التي ستحقق رؤية القسم ورسالته.						
٢٧.	يعمم رئيس القسم رسالة ورؤية القسم على الهيئة التدريسية .						
٢٨.	يقدم رئيس القسم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه القسم مستقبلاً.						
٢٩.	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تحديد أهدافهم بما ينسجم مع رؤية القسم ورسالته .						

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة : هي مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار ، مع الشعور المشترك بالهدف والعمل التعاوني

							يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المسؤولية عن جودة الخدمات التعليمية.	٣٠.
							يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم.	٣١.
							يستثمر رئيس القسم الموارد المادية في مجالات تطوير التعليم .	٣٢.
							يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على قيادة الأنشطة التعليمية.	٣٣.
							يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية.	٣٤.
							يحرص رئيس القسم على إتاحة الوقت لأعضاء هيئة التدريس للتعاون في القضايا التعليمية.	٣٥.
							يُنتج رئيس القسم البيانات اللازمة لأعضاء هيئة	٣٦.

المجال الثالث: الممارسات القيادية : هي الجهود التي يبذلها رؤساء الأقسام نحو تحقيق الأهداف الموجودة (

العبادي , ٢٠١٧ : ١٣)

						يعمل رئيس القسم على توزيع المهام بعدالة وموضوعية	٣٧.
						يوفر رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس فرصاً للتطوير المهني	٣٨.
						يُفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لبعض الاجتماعات العامة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم	٣٩.
						يُمنح رئيس القسم الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات.	٤٠.
						يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأعمال الإدارية.	٤١.
						يُوفر رئيس القسم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في آلية صنع القرار.	٤٢.
						يُحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بما يساعد على تطوير أدائهم.	٤٣.
						يُشكل رئيس القسم فرق عمل للتشارك في صناعة القرارات.	٤٤.
						يُقدم رئيس القسم التغذية الراجعة التطويرية لأعضاء التدريس كل في مجاله	٤٥.
						يُتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمنافسة الايجابية فيما بينهم .	٤٦.

ملحق رقم (٣)

كتب تسهيل المهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Wasit University
Dept of Studies and Planning

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئاسة جامعة واسط
قسم الدراسات والتخطيط

العدد : ١٦٧٤٨
التاريخ : 2024 / ١١ / ٢

No.
Date:

(استثمار الطاقة البشرية طريقتنا نحو التنمية المستدامة)

الى / كلية التربية للعلوم الانسانية
م / تسهيل مهمة
تحية طيبة ...

إشارة إلى كتابكم ذي العدد 2920 بتاريخ 28 / 10 / 2025 ، تم تزويد طالبة الدراسات العليا / ماجستير (نور الهدى عبد الامير زامل) في كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية بالبيانات اللازمة بأعداد التدريسيين في جامعة واسط وذلك لإكمال بحثها الموسوم "القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

مع التقدير ...

المرفقات:
• احصائية بأعداد التدريسيين للعام الدراسي (2024-2025)

ا.م.د. عمار داود غالي
مدير قسم الدراسات والتخطيط
2025 / 11 / ٢

نسخة منه الى //

- مكتب السيد رئيس الجامعة/ للتفضل بالاطلاع لطفاً مع التقدير.
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية/ للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- قسم الدراسات والتخطيط/ مع الأوليات .
- الصادرة

م.م. احمد المالكي

E-mail: po@uowasit.edu.iq
Website: www.uowasit.edu.iq

ان : العراق / واسط / كوت / حي الربيع

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Wasit University
Dept of Studies and Planning



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئاسة جامعة واسط
قسم الدراسات والتخطيط

No.
Date:

(امتثال الطاقة البشرية طريقتها نمو التنمية المستدامة)

العدد : ١٦٧٤٨
التاريخ : 2024 / ١١ / ٢

الى / كلية التربية للعلوم الانسانية

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

إشارة إلى كتابكم ذي العدد 2920 بتاريخ 28 / 10 / 2025 ، تم تزويد طالبة الدراسات العليا / ماجستير (نور الهدى عبد الامير زامل) في كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية بالبيانات اللازمة بأعداد التدريسيين في جامعة واسط وذلك لإكمال بحثها الموسوم "القيادة الموزعة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية".

مع التقدير ...

المرفقات:

- احصائية بأعداد التدريسيين للعام الدراسي (2024-2025)

ا.م.د. عمار داود غالي
مدير قسم الدراسات والتخطيط

2025 / 11 / ٢

نسخة منه الى //

- مكتب السيد رئيس الجامعة/ للتفضل بالاطلاع لطفاً" ... مع التقدير.
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية/ للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- قسم الدراسات والتخطيط/ مع الأوليات .

الصادرة

م.م احمد المالكي

E-mail: po@uowasit.edu.iq
Website: www.uowasit.edu.iq

نوان : العراق / واسط / كوت / حي الربيع

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Wasit - College of Education for Humanities
Master of Educational Administration



**A thesis submitted by Master's student (Noor Al-huda
Abd Al-Ameer Zameel) to the Council of the College of
Education for Humanities /
University of Wasit**

**as part of the requirements for obtaining a Master's
degree in Educational and Psychological Sciences
(Educational Administration)**

Supervised by:

Dr. Saad Naim Radawi

2026 A.D

1447A.H

Abstract

This study aimed to identify the correlation between the level of distributed leadership and the level of job satisfaction among heads of academic departments in the colleges of Wasit University, from the perspective of faculty members. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive correlational survey method. The study population consisted of all faculty members at Wasit University, totaling (2039) members. The researcher drew a simple random sample according to the required sample size formula using Richard Geiger's formula, resulting in a sample size of (323) faculty members, representing (15.8%) of the population. After conducting the appropriate statistical analysis, the study concluded the following: There is a high level of distributed leadership among heads of academic departments at Wasit University, from the perspective of faculty members, There is a high level of job satisfaction among heads of academic departments at Wasit University, from the perspective of faculty members.

There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) between the arithmetic means of the assessments of faculty members. The sample's overall perception of distributed leadership was assessed based on the variables of specialization, academic title, and gender. The study revealed no statistically significant differences ($\alpha=0.05$) between the mean scores of the sample's assessments of the overall level of distributed leadership based on these variables. Similarly, no statistically significant differences ($\alpha=0.05$) were found between the mean scores of the sample's assessments of the overall level of job satisfaction based on these variables. However, a statistically significant positive correlation ($\alpha\leq 0.05$) was found between distributed leadership and job satisfaction among department heads at Wasit University, as perceived by faculty members. The study

recommended that Wasit University adopt official policies that encourage faculty participation in decision-making and expand the scope of academic committees with effective authority.

Keywords: Distributed leadership, job satisfaction, department heads, faculty members, Wasit.