

## بحث بعنوان: مقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية وفق مدخل النظم

د. أمال عبد الله اليوسيفي – أكاديمية الدراسات العليا جنزور

### ملخص البحث:

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على مدى وجود إدارة فعالة تؤمن بأهمية القيادة الموزعة داخل المؤسسات التعليمية وبفكرة الفريق القيادي و الأترتكز القيادة على شخص واحد، والابتعاد عن المركزية المطلقة وان تصبح متاحة للجميع من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية بهذه المؤسسات لتعطي تحولا في المؤسسات التعليمية وترفع من مستوى الإنجاز ودافعية العمل.

هدف البحث إلى وضع مقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث والإجابة على تساؤلاته والوصول إلى أهم النتائج والمقترحات، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة للوصول إلى وضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الموزعة وانعكاسها على جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، جودة الحياة الوظيفية. مدخل النظم

### - مقدمة البحث:

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على مدى وجود إدارة فعالة تؤمن بأهمية القيادة الموزعة داخل المؤسسات التعليمية وبفكرة الفريق القيادي وألا تتركز القيادة على شخص واحد والابتعاد عن المركزية المطلقة، وأن تصبح متاحة للجميع من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لتعطي تحولا في المؤسسات التعليمية وترفع من مستوى الإنجاز، وتحفيز الجميع بإتباع ممارسات ذات فاعلية أفضل من خلال تفويض المهام للآخرين؛ وهذا يعني أننا نعمل على إتباع منحنى مؤثر ينطوي على نتائج تحويلية، كي نجعل القيادة جهداً جماعياً، تسير نحو التغيير المنشود، نحو جودة الحياة الوظيفية التي تعبر من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام.

فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات.

كما أصبحت المنظمات الحديثة تركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتعطى أهمية كبيرة لجهد الفرد في العمل والاعتراف بهذه الجهود من خلال تمكين الموظف في المشاركة الإيجابية في صنع القرار، لذلك جودة حياة العمل لها تأثير كبير على أداء للعاملين، لأنها توفر لهم الارتياح النفسي والمادي، وتجعل العامل أكثر انتماءً للمنظمة، وتزيد من المشاركة الفعالة والحد من السلوك السلبي العدواني، والرضا النفسي والوظيفي، وزيادة الثقة، وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، والحد من الصراع وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي.

### - مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن تطبيق هذا النوع من القيادة مبني على تعاون ملموس في عملية صنع القرار بين المسؤولين والعاملين بالجامعات الليبية عن طريق المشاركة الفاعلة، وهذا الأمر يتطلب وجود ثقافة تنظيمية وبيئة تربوية وتعليمية مناسبة تعمل على تبادل الأفكار المطروحة من قبل العاملين في المؤسسة التربوية، كما أن القيادة الموزعة تحتاج عند تطبيقها إلى رؤية مستقبلية للقائد حول الآلية التي يمكن تطبيقها للرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية، وقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة كل من (كوشرين، 1993) و(عماد الدين، 2004) و(سليمان، 2005)، و(العطيات، 2006)، على عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال، وضعف كفاية القيادات التربوية تعد من أبرز المقومات التي تواجه عملية التغيير وعن جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات. (العتيبي، 2008: 3).

وهذا ما أكدته كل من دراسة (البشر، 2015) و(الدوسري 2017) على أن الأنماط القيادية المتبعة في الجامعات السعودية هي أنماط تقليدية يؤخذ عنها الكثير من المآخذ، لذلك دعت الحاجة إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية التقليدية وتطويرها وإدخال الأنماط الحديثة، وتوظيف المداخل القيادية الحديثة. (الفايز ، 92، 2022).

وبهذا أوصت دراسة (العجرفي ، 2022) بضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في كليات الجامعة، وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على مهارات القيادة الموزعة، وتطوير السياسات التعليمية للجامعة بما يعزز تطبيقها.

فالجامعات الليبية تمر بتغيرات متسارعة، أدت لظهور العديد من المشكلات المتداخلة والتي ألقت أعباءً كثيرة على عاتق الإدارة بصفة عامة ، لذلك كان من الضروري التعرف على أهمية القيادة الموزعة للرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية، وذلك لأن هذه المرحلة تتطلب الابتعاد عن إتباع الإدارة التقليدية في العمل

الإداري، مما جعلها مصدراً للملل والرتابة بعيداً عن روح الإبداع والابتكار والتغيير، ومن هنا تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما المقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية وفق مدخل النظم؟

وانبثق من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما أهم متطلبات القيادة الموزعة؟

2- ما أهم متطلبات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية؟

- أهداف البحث:

1- التعرف على أهم متطلبات القيادة الموزعة.

2- التعرف على أهم متطلبات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

3- وضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية وفق مدخل النظم.

- أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في الآتي:

1- تكوين إطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة (القيادة الموزعة و جودة الحياة الوظيفية).

2- تسهم في إثراء الحوار والمشاركة الفاعلة حول القيادة الموزعة وانعكاسها على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية في الجامعات الليبية .

3- تضيف إلى رصيد المعرفة المتاحة في هذه المجال من خلال وضع مقترح مستقبلي لتطبيقها.

- مصطلحات البحث:

- تعرف القيادة الموزعة بأنها " عملية مشتركة للقيادة تعزز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين بهدف إنجاز المهمات بشكل فعال، بحيث يتم توزيع الوظائف والأدوار القيادية على الأفراد العاملين في المؤسسة " (العلواني، الألفي: 2017، 241).

- تعرف الباحثة إجرائياً القيادة الموزعة بأنها هي النهج الذي يعمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في القيادة المشتركة لتحسين نتائج التعلم بالجامعات الليبية .

- جودة الحياة الوظيفية : عرفت بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وصيانة حياتهم في العمل". (جاد الرب، 2008، 23)

- تعرف الباحثة إجرائيا جودة الحياة الوظيفية بأنها: بيئة عمل تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين فيشعرون بالأمان فيبدلون أقصى جهدهم لخدمة وتقديم الجامعات الليبية وأن تكون مصاف الدول المتقدمة.

- تعرف الباحثة إجرائيا مدخل النظم بأنه: أسلوب يستخدم المعرفة العلمية ويساعد علي بناء تصور مقترح للقيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية التي تمثل في مدخلات القيادة الموزعة ويهتم بممارسة العمليات القيادية بطريقة علمية تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى المخرجات المرجوة لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية .

#### - المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث في جمع بيانات وصفية تحليلية حول أهمية متغيرات البحث الخاصة بالقيادة الموزعة وجودة الحياة الوظيفية والإجابة على تساؤلاته والوصول إلى أهم النتائج والتوصيات والمقترحات من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة التي من شأنها تعمل على وضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الموزعة وانعكاسها على جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية.

#### - أدبيات البحث:

##### أولاً- القيادة الموزعة :

هي تقاسم القيادة وتوزيعها بين الإداري والعاملين؛ وإشراك الجميع في تنفيذ المهام داخل جميع أنحاء المؤسسة؛ وبالتالي تكون المسؤولية مشتركة بين الجميع، وقد ظهر هذه النوع كنتيجة للحاجة الملحة إلى تبني أنماطاً قيادية جديدة تجارى المتطلبات التربوية الحديثة، والتخلي عن المركزية الشديدة التي تعاني منها المنظومة التعليمية وذلك بممارسة أشكالاً أكثر توزيعاً في القيادة داخل المؤسسات التعليمية.

وعرف كل من العلياني والألفي (2107 : 240 ) القيادة التوزيعية بأنها "عملية مشتركة للقيادة تعزز المقدرات الفردية والجامعية للعاملين بهدف إنجاز المهام بشكل فعال، بحيث يتم توزيع الوظائف والأدوار القيادية على الأفراد العاملين بالمؤسسة .

#### - مفهوم القيادة الموزعة:

تعددت مفاهيم القيادة الموزعة وتنوعت طبقاً لخلفية صاحب التعريف، وفيما يأتي عرض لبعض هذه المفاهيم في إطار مفهوم القيادة الموزعة:

- صيغة من صيغ القيادة تتيح فرصة تقلد أدوار قيادية لأعضاء آخرين في المجتمع المحلي، وأن يشاركوا بفاعلية في عملية صنع القرار، فتظهر كفاءتهم على المدرسة، بوصفهم جزءاً من إطار القيادة. (Bennet, 2003)

(Christine, Philip A, & Janet

- ممارسة قيادية تعتمد على التوجيه والإرشاد من مصادر بشرية متعددة تسمح للمنظمة بالاستفادة من الخبرات

الموجودة والتفاعل المشترك بين قادة المدرسة والمؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة (Spillane, 2005)

- منح الثقة التامة للعاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يفيد الجماعة ويخدمها،

وذلك بترك قنوات المدرسة مفتوحة لهم. (القحطاني، 2008: 21)

- إشراك عدد من الأفراد في النشاط القيادي والمسؤوليات القيادية بالتبادل، التي كانت عادةً تقع في يد فرد واحد.

(Mascall & Sacks, 2008)

ومن هنا ترى الباحثة بأن القيادة الموزعة مدخل فاعل يمنح القادة الإداريين بالجامعات الليبية للعاملين بها

من موظفين وأعضاء هيئة تدريس وطلاب عدداً من الأدوار الرسمية وغير الرسمية، وذلك بمشاركتهم في صنع

القرار، والتعاون لغرض تحقيق جودة حياة وظيفية للعاملين، وتحسين أدائها وتطويرها.

- أنماط القيادة الموزعة:

أورد ماكبيث (Macbeath, 2005) وأشار (العبيرية، 2017: 47) ستة أنماط للقيادة الموزعة، وهي كالاتي:

- النمط الوظيفي للمسميات: ويقصد به الأدوار الوظيفية ومسمياتها في كل مؤسسة.

- النمط الواقعي (البراجماتي): ويقصد به توزيع القيادة وفقاً لأولوية العاملين في المؤسسة.

- النمط الاستراتيجي: وهو أفضل الأنماط لأنه يعتمد على تعيين العاملين بطريقة مخطط لها بحيث يكون لهم دور

إيجابي للإسهام في تحسين المدرسة وتطويرها بشكل عام.

- النمط التدريجي: وهو نمط يتيح للعاملين فرص الإحساس بمسؤولية القيادة وما يترتب عليها.

- النمط الفرصي: وهو نمط يتيح للعاملين فرص ممارسة الأدوار القيادية بوصفهم أكفاء ولديهم المقدرة التي تؤهلهم

لقيادة المدرسة

- النمط الثقافي: وهو نمط يركز على ثقافة المدرسة بوصفها انعكاساً لما يتبنونه من أفكار ولتأثيرها الكبير على

الممارسات القيادية في المدرسة.

- متطلبات القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية:

- 1- **متطلبات ثقافية:** وذلك من خلال إحداث نقمة نوعية وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية.
  - 2- **متطلبات بشرية** من خلال تدريب القيادات على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة وعلى المهارات القيادية المختلفة.
  3. **متطلبات هيكلية:** وذلك من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات التربوية والتعليمية بحيث تكون أكثر دعمًا لمعمل كفريق مع الحفاظ على التدرج في السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية.
  4. **متطلبات مالية أو تقنية:** وذلك بتوفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين العاملين والقيادات داخل المؤسسة وتبادل الخبرات والآراء بينهم.
  5. **متطلبات إدارية** وذلك بطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقًا لمدخل القيادة الموزعة.
  6. **متطلبات فنية:** وتتمثل في توزيع المهام القيادية بين جميع أفراد المؤسسة التربوية وقادتهم بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي حيث يكون فيه توسيع لدائرة المشاركة القيادية .
- **متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية:**

تطبيق القيادة التوزيعية ونجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في الجامعات الليبية، وهي كالآتي:

- 1- لا بد أن يكون هناك رؤية واضحة ومستقبلية للجامعات الليبية يرسمها القادة بهذه المؤسسات.
  - 2- وضع الخطط التي من شأنها أن تحقق هذه الرؤية، وعليه أن يدرك مفهوم وأهمية نمط القيادة التوزيعية من خلال حرصه على وجود التواصل الدائم والمستمر بينه وبين الأفراد العاملين لمتابعة المهام والمسؤوليات والقرارات دون انقطاع بهدف تحقيقها.
  - 3- توافر المؤهلات العلمية والمهارات القيادية لدى العاملين بالشكل الذي يجعلهم مقدرين على تحمل المسؤوليات والقيام بأدوارهم كقادة على أكمل وجه.
- كما أن تطبيق القيادة التوزيعية يتطلب عدداً من الشروط، لتجنب أساليب القيادة التقليدية الأوتوقراطية، وأن يركز في القيادة على الأنماط الحديثة والفعالة التي تعزز مبدأ الديمقراطية والمشاركة والتعاون، وتشجيع العاملين على ممارسة الأدوار القيادية وتفويضهم بها، والتحفيز المستمر على توليد الأفكار الإبداعية الجماعية، وطرح الاقتراحات الجديدة، ونبذ الخوف والتردد من المشاركة في الفعاليات والأنشطة، كما لا بد أن يؤمن كل من القائد والعاملين بأهمية وقيمة العمل الجماعي، والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتشكيل اللجان وفرق العمل وإعطائهم الصلاحيات التي تتناسب مع كفاءاتهم ومقدرتهم القيادية، التي ترتبط بممارسة القيادة التوزيعية كمهارة التعاون، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارات التواصل والحوار، ومهارات التفاوض وحل المشكلات.

## ثانيا- جودة الحياة الوظيفية ومفهومها:

تعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة إلى حد ما في منظومات الأعمال وفي مجال الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وعلى أداء المؤسسة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية لديهم أداء عال.

فنشأت جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة زيادة عالية في السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل: زيادة معدلات الغياب والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وارتفاع الشعور السلبي من قبل العاملين باتجاه المشرفين، مما سبب ارتفاع تكاليف الإنتاج. هذا وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين عن انه يتركز على الرضا الوظيفي، فيما يرى آخرون أنها محاولة لتحسين الجودة الشاملة في حين يرى البعض بأنها تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية الأمان الوظيفي والصحي، والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، ومنهم من يرى إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وصيانة حياتهم في العمل، ويرى بعض الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفر بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت المادية والمعنوية. (الحمداني، والخولاني، 2018: 212). وتستنتج الباحثة بأن جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعات الليبية هي بيئة العمل التي تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على العاملين فيشعرون بالأمان الوظيفي ويبدلون أقصى جهودهم لخدمة مؤسساتهم بوجود قيادة موزعة وفق نظام متكامل.

## - أهمية جودة الحياة الوظيفية:

لابد من الإشارة عند الحديث عن أهمية جودة الحياة الوظيفية بأنها ترتبط بأهم مورد لدى المؤسسات التعليمية إلا وهو المورد البشري، وأن الاستفادة والمنافع التي يحصل عليها العاملون والتي تعطي مؤشرات ملموسة عند أداء وظائفهم بطريقة جيدة تعتبر طريقة قياس لجودة الحياة الوظيفية لدى المؤسسة التعليمية بمعرفة إنجازهم ودافعيتهم للعمل.

عليه تستنتج الباحثة بان أهمية جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الليبية تحقق العديد من النتائج منها:

- 1- خلق مناخ صحي للجامعات الليبية لنموها وتطورها.
- 2- تحقيق ميزة تنافسية للجامعات الليبية بجذب الكفاءات المتميزة.
- 3- الحفاظ على رأس المال البشري وعلى العاملين ذو المهارات والخبرة.
- 4- الحد من ضغوط العمل بقيادة موزعة تعمل على إشراك جميع العاملين في صنع القرارات.

- 5- إعادة هيكلة الإدارات من جميع الجوانب الفنية والمهنية والعلمية، ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين.
  - 6- العدالة التنظيمية بين العاملين.
  - 7- بناء علاقات إنسانية جيدة بين الأفراد العاملين .
  - 8- التمكين داخل الجامعات الليبية من خلال توزيع السلطة على العاملين.
  - 9- ارتفاع الولاء التنظيمي للعاملين داخل الجامعات الليبية .
  - 10- تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

#### - الأجور والمكافآت العادلة:

الرضا عن المردود المادي في العمل يشير إلى مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما، ومعظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم مقابل جهودهم وعملهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أداء ونظرات الموظفين لوظائفهم، ولأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران، ويحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من الجهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافآت من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين.

#### - الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعبر مفهوم الأمان والاستقرار الوظيفي عن بقاء العامل موظفاً في نفس المؤسسة بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، وهذا ويعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة في العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية. فيرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه.

#### - المشاركة في اتخاذ القرارات:-

إن عملية اتخاذ القرارات تشكل محوراً أساسياً في نشاط المنظمات، وتعتبر نتاج العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقيم به العديد من العاملين بالمنظمة، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات وخاصة الإدارة العليا، لأنها تمس كل الفاعلين في التنظيم، ومن الصعب في المنظمات المعاصرة أن يكون إدارة المنظمة من خلال فرد واحد، ولهذا فإنه من الضرورة التعاون بين المدير ومروسيه التعاون في اتخاذ القرار حتى تحقيق أهداف المنظمة.

### فرص الترقى والتقدم الوظيفي:-

حيث تتم عملية الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، حيث إن المنظمات تعمل على توسيع نظام المسؤوليات لموظفيها من خلال وضع الترقيات المناسبة والعادلة لكل موظف يعمل في المنظمة على أساس العدل، مما يولد روح المنافسة لدى العاملين في المنظمة، ويولد شعور قوي بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، وهذا ينتج عنه احتفاظ المنظمة بالعاملين وإعطائهم فرصة للترقية، وتعتبر الترقية من أهم القرارات التي تأخذها المنظمة المتعلمة الناجحة بعين الاعتبار، إذ أن وجود فرص الترقى المتاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة تساهم بخلق جو من التنافس بينهم بهدف الحصول على الترقية اللازمة من قبل مديري المنظمات.

### - برامج التدريب:

التدريب جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشاركين، ويعتبر التدريب أحد أهم أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، حيث يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والارتقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم والغير العشوائي، مع العلم بأن التدريب يجب أن يتم تنفيذه بناءً على التخطيط لهذا التدريب والمبني على أساس الاحتياجات للعاملين في المنظمة، والتي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف.

### - التكنولوجيا المستخدمة:

يمثل الاستخدام الكفء لتوليفة تكنولوجيا المعلومات والذي يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة، وفي الوقت الحقيقي وبطريقة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية والذكاء التنافسي، لهذا فإن الإشكالية التي تواجه معظم المنظمات هي النقص في بعض الأدوات التكنولوجية الحديثة التي قد تساعد العاملين والمنظمة على الأداء والإنتاجية المطلوبة.

إن التطورات التكنولوجية تعتبر من العناصر الهامة في بيئة العمل ومن أكثر العوامل توفيراً لحياة وظيفية ملائمة للأفراد العاملين في المنظمات، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات والتطورات في البيئات المحيطة للعمل. (جاد الرب، 2008: 35).

وتضيف الباحثة أبعاد ومتطلبات أخرى منها: العدالة التنظيمية، التمكين، العلاقات الإنسانية، الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع التنظيمي، والإدارة التقويمية.

ومن خلال ذلك تستنتج الباحثة بأن من أهم مزايا تطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية:

- 1- منح جميع العاملين داخل الجامعات الليبية فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- توفير الوقت والجهد وتنفيذ المهام المخطط لها في وقتها المحدد.
- 3- إيجاد مناخ صحي وفعال ودافع إلى العمل من أجل بناء ثقافة تنظيمية عالية بالجامعات الليبية.
- 4- وسيلة للتعبير عن الذات وممارسة تحمل المسؤولية.
- 5- تحقيق الانسجام في العلاقات بين القادة والعاملين.
- 6- إعداد قيادات تربوية ذوي كفاءة عالية للمستقبل ولها القدرة على التغيير الفعال.
- 7- الحد من ضغوط العمل من خلال توزيع القيادة.

وللإجابة على التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية توصلت الباحثة إلى وضع آلية للتصور المقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة العمل بالجامعات الليبية

استندت الباحثة في تصميم التصور المقترح على نتائج الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناوله هذا البحث وسعياً للخروج برؤية إستراتيجية واضحة وتصور نظري تطبيقي يتميز بالتكامل، والشمول، والاستمرارية، والمرونة، وقابلية التطوير؛ فقد اعتمدت عرضه وفق مدخل النظم، ويتكون مما يلي:

#### أولاً: مدخلات التصور: ( Inputs )

وهي تمثل الأسس التي يتطلبها بناء التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية ، وتتألف مدخلات التصور من المكونات الرئيسية التالية:

- 1- عنوان التصور: "مقترح لتطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة العمل بالجامعات الليبية وفق مدخل النظم".
- 2- رؤية التصور: نحو توظيف هادف للجامعات الليبية في تطبيق القيادة الموزعة لتحسين جودة حياة العمل.
- 3- رسالة التصور: إعداد قيادات إدارية مدربة على العمل الجماعي وإشراك جميع العاملين في صناعة القرارات والية تنفيذها وفق برامج تربوية مدروسة من أجل الرفع من دافعية إنجازهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الليبية.
- 4- أهداف التصور: تتلخص أهداف التصور في العناصر التالية:

- صياغة الإطار الفلسفي والنظري للتصور، ويتمثل في المدخلات (Inputs) المتضمنة للآتي: (عنوان التصور، ورؤيته، ورسالته، ومنطلقاته، ومحدداته، ومبرراته، بالإضافة للأدب النظري المُضمن في البحث الحالي).

- تحديد الآليات والخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذا التصور على أرض الواقع، ويأتي ضمن العمليات (Process).

- تحديد أدوات ووسائل التصور والمحتوى المعرفي بشقيه (النظري- وآلية تنفيذه) اللازمة لتنفيذ التصور، وتأتي ضمن العمليات (Process).

- تحديد الصورة المأمولة لتفعيل القيادة الموزعة من خلال توزيع المهام على العاملين داخل الجامعات الليبية المخرجات (Outputs).

**5- منطلقات التصور:** في هذا التصور تعبر المنطلقات التي بُني عليها التصور المقترح عن الدوافع التي تجعل مؤسسات التعليم العالي تتطلع نحو قيادة إدارية موزعة وتتلخص المنطلقات التي بُني عليها التصور في النقاط التالية:

1- الحد من ضغوط العمل من خلال توزيع القيادة.

2- منح جميع العاملين داخل الجامعات الليبية الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

3- توفير الوقت والجهد وتنفيذ المهام المخطط لها في وقتها المحدد.

4- إيجاد مناخ صحي وفعال ودافع إلى العمل.

5- وسيلة للتعبير عن الذات وممارسة تحمل المسؤولية.

6- تحقيق الانسجام في العلاقات بين العاملين بالجامعات الليبية.

7- إعداد قيادات تربوية ذوى كفاءة عالية للمستقبل.

**6- مبررات التصور:** يمكن تلخيص المبررات التي تمثل نواة التصور في النقاط التالية:

- يأتي هذا التصور كترجمة لنتائج وتوصيات عدد من الدراسات السابقة، التي أثبتت أن هناك دوراً مهماً وفاعلاً للقيادة الموزعة من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعات الليبية وفي بناء وتشكيل السلوك التنظيمي من أجل ثقافة تنظيمية عالية.

- يأتي هذا التصور استجابة للتوصيات التي خرجت بها العديد من الدراسات السابقة أهمها:

- القيادة الموزعة ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز.

- تمكين العاملين لمزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية .

**7- محددات التصور:** في ضوء ما عرض من مبررات يتضح لنا ضرورة تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات

الليبية، ويتأكد لنا أنها عملية تفرض نفسها ولم تعد شيئاً يمكن تجاوزه، ولكن في الوقت نفسه نجد أن تفعيلها عملية

كبيرة تستلزم تضافر الجهود بين الجميع، كما أنها عملية تحكمها ضوابط ومحددات، وفيما يلي بيان بأهم المحددات التي ينبغي أن تحكمنا عند الشروع في تنفيذ هذا التصور:

- أن يتم تنفيذ التصور على مستوى وزارة التعليم العالي بجميع إداراتها ومؤسساتها.
- ينبغي أن يأخذ البرنامج طابع العمل المؤسسي حتى نضمن استمراريته، فأهم المشكلات التي تواجه خطط القادة أنها تبدأ، أو تكاد تبدأ من الصفر، فأكثر ما يشغل القائد الجديد هو كيف يترك بصمته؟ حتى ولو مسح آثار سابقه، وهذا يجعل العمليات القيادية أثرها بطيء وغير فعال وكل عملية تكون مستقلة ومنفصلة عن سابقتها.
- أن يكون تنفيذ برنامج تطبيق القيادة الموزعة عملية مستمرة تتطور مع المستجدات لا تتوقف عند مرحلة معينة وكأنها لبت حاجة معينة وانتهت وظيفتها.
- أن تسيّر عمليات التنفيذ في ضوء مرجعية السياسة العامة للدولة.

### ثانيا- عمليات التصور (Process):

هي عبارة عن الخطط والآليات والممارسات والوسائل التي يتطلبها تنفيذ التصور الذي يمكن من خلاله تفعيل القيادة الموزعة لجودة حياة وظيفية للعاملين بالجامعات الليبية، وتأتي في خطوات تتابعيه وعلى مستويات إدارية متتالية، ومن الأهمية بمكان أن التصور يكون على مستوى الوزارة، ويرتبط بوزير التعليم العالي مباشرة، فتبدأ أولى خطواته من الوزارة وتصب مخرجاته في الجامعات، وذلك للأسباب التالية:

- 1- أن التغيير يكون أكثر فعالية عندما يبدأ من قمة الهرم.
- 2- إن البرامج والفعاليات في البرنامج تحتاج إلى قرارات ودعم إداري، قد تعجز الجامعات عن تنفيذه بدون دعم الوزارة.
- 3- إن البرامج عندما يكون منبعها من الجامعة فقط، قد لا يهتم بتنفيذه، لذا فمن الأفضل للبرنامج أن يأخذ الصبغة الرسمية.

**\*بدايةً يجب وضع خطط وبرامج لتطبيق القيادة الموزعة، بحيث تأخذ أحد مسارين:**

- خطة شاملة عملية وبرنامج مرحلي لتنفيذها.
  - خطة تأخذ الحد الأدنى المطلوب تحقيقه كل عام.
- على أن تتضمن أي من الخطتين الأبعاد التي يتطلب وجودها في الجامعات الليبية من خلال عناصر أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في قيادة موزعة تعمل على: (الأجور والمكافآت العادلة- الاستقرار والأمان الوظيفي- المشاركة في إتخاذ القرار- برامج التدريب- استخدام التكنولوجيا ... الخ)
- الأجور والمكافآت العادلة:**

1- الرضا عن المردود المادي في العمل يشير إلى مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما ومعظم العاملين في الجامعات الليبية يعملون للحصول على عوائدهم مقابل جهودهم وعملهم، ووجود نظام مكافئات عادل يؤثر على أداء ونظرات الموظفين لوظائفهم، ولأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران، ويحسن من أداء و إنتاجية الجامعات الليبية، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من الجهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافئات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين. وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة موزعة من أجل رضا العاملين.

#### الاستقرار والأمان الوظيفي:-

الاستقرار الوظيفي في ظل وجود قيادة موزعة من أهم أبعاد جودة الحياة في العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية. فيرفع درجة الطمأنينة لدى العاملين على مستقبلهم الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه.

#### المشاركة في اتخاذ القرارات:-

إن عملية اتخاذ القرارات تشكل محوراً أساسياً في نشاط الجامعات الليبية، وتعتبر نتاج العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقيم به العديد من العاملين، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات وخاصة الإدارة العليا، لأنها تمس كل الفاعلين في التنظيم ما بين القادة والعاملين، ولهذا فإنه من الضرورة التعاون بين القادة والعاملين في صناعة القرارات واتخاذها وتنفيذها حتى تحقيق أهداف الجامعات الليبية.

#### - فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

حيث تتم عملية الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، حيث أن الجامعات تعمل على توسيع نظام المسؤوليات لموظفيها من خلال وضع الترقيات المناسبة والعادلة لكل عامل يعمل فيها، على أساس العدل، مما يولد روح المنافسة لدى العاملين، ويولد شعور قوي بالولاء تجاه الجامعات التي يعملون بها،

#### - برامج التدريب:

التدريب جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك ويعتبر التدريب أحد أهم أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسة، حيث يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والارتقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم والغير العشوائي في ظل قيادة إدارية تتسم بالعدل والمساواة .  
- التكنولوجيا المستخدمة:

هي عملية استخدام الجامعات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكة المعلومات العريضة، شبكة الإنترنت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات وسهولة التواصل مع الأفراد العاملين من أجل تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لجودة حياة وظيفية بأداء مرتفع.

ولتحقيق هذه الأبعاد لابد من توافر بعض المهارات في شخصيات القادة داخل الجامعات الليبية:

1- مهارة العمل التعاوني.

2- مهارة التواصل والحوار.

3- مهارات صنع واتخاذ القرار.

4- مهارة التفاوض وحل الصراع.

5- المهارات الخاصة بإجراء البحوث الإجرائية.

بالإضافة إلى أبعاد ومتطلبات أخرى من العلاقات الإنسانية، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، فرص التمكين .

وتأتي عمليات تنفيذ التصور، كما في المراحل التالية:

1- على مستوى وزارة التعليم العالي :

يتم على مستوى الوزارة اتخاذ الخطوات التالية:

أ- تشكيل قائد وفريق عمل: يتطلب البرنامج في البداية اختيار قائد للفريق؛ بحيث يمتلك الصفات التالية:

- لديه الخلفية الكافية عن سياسة وأنظمة التعليم وإبعاد ومتطلبات جودة الحياة الوظيفية.

- لديه القدرات والمهارات اللازمة لإدارة وقيادة فريق العمل وتحفيزهم على الإنجاز.

- لديه خلفية نظرية وعملية في النواحي المتعلقة بعمليات التطوير والبرامج التربوية.

- لديه فناعة شخصية بأهمية البرنامج، و الحماس والالتزام المناسبين للبرنامج.

وبعد اختيار قائد الفريق يتم تشكيل فريق البرنامج بعناية شديدة، بحيث تتوفر في كل واحد منهم الرغبة في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية ويجب أن يشمل الفريق كافة الشرائح التالية: (القادة الإداريين المختصون في الإدارة والتخطيط، أعضاء هيئة تدريس من مختلف الجامعات والكليات والموظفين)

**ب- يتولى فريق عمل الوزارة تنفيذ المهام التالية:**

- الاطلاع على مدخلات التصور المقترح، وفهمه جيداً، واعتماد البرنامج وفق المدخلات بمنطلقاته ومحدداته.
- اختيار منسقين على مستوى إدارات الجامعات مهمتها التواصل مع لجنة الوزارة، ومتابعة التنفيذ والتقييم وإعطاء تغذية راجعة مستمرة للجنة الوزارية.
- إجراء الدراسات المسحية وتحديد أبعاد ومتطلبات جودة العمل التي تحتاج إلى برامج عمل مخطط لها.

**2- على مستوى الجامعات:**

**أ- تشكيل لجنة تنظيم ومتابعة:**

- يتم على مستوى إدارات الجامعات تشكيل لجنة تنظيم ومتابعة، بحيث تشمل أعضاء من كافة الإدارات والأقسام بالإدارة لمتابعة توزيع القيادة داخل المؤسسات للحد من ضغوط العمل ومنح جميع العاملين داخل الجامعات الليبية الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

**ب- تتولى اللجنة تنفيذ المهام التالية:**

- تعيين منسق عام يتواصل مع وزارة التعليم العالي.
- التعميم على كافة الجامعات وفق ما جاء من تعليمات الوزارة والقيام بكافة إجراءات التهيئة من توعية أو تدريب أو اجتماعات لتجهيز وورش عمل بضرورة توزيع القيادة من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل الجامعات الليبية.
- اختيار القيادات الإدارية وفق مقومات تتناسب مع حجم مسؤولية الإدارة وأهمية دورها في نجاح العمل التربوي أو فشله، وبما يحقق القدوة الحسنة للعاملين ويضمن تفعيل البرامج التربوية وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل من خلال:

- **وضع الرؤية والرسالة:** حيث تكمن أهميتهما في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها العاملين في الجامعات الليبية؛ وبالتالي لا بد أن يشترك الجميع في وضعها.
- **تدريب العاملين:** فعلى القادة من خلال عملية الإصلاح التعليمي توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة العاملين وفق الاتجاهات الحديثة، بإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة في قيادة مؤسساتهم .
- **تقديم التشجيع:** حيث يجب أن يقدم المدراء الدعم والمساندة للمعلمين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، والاستفادة من ذوي القدرة على التأثير في مؤسسات التعليم الجامعي للمشاركة في وضع الخطط وتنفيذ البرامج ذات التأثير في مجال الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والمشاركة في صناعة القرارات لجودة حياة وظيفية .

ثالثا- مخرجات التصور (Outputs): بمعنى ما يتوقع تحقيقه من خلال اعتماد مدخلات وعمليات التصور

المقترح، وتتمثل في التالي:

- قيادة موزعة حكيمة ورشيده و عادلة.
- عاملين بالجامعات الليبية يتمتعون برضا وظيفي عالي.
- جودة حياة وظيفية على مستوى مرتفع
- اتجاهات مجتمعية إيجابية نحو الجامعات الليبية ودورها التربوي والتعليمي.

رابعا- التغذية الراجعة (Feedback):

وتعطي التغذية الراجعة المؤشرات الحقيقية عن مدى تحقق شروط القيادة الموزعة وتبين مواطن القوة ومواطن الضعف في أي بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفي ضوء هذه النتائج يمكن إجراء التعديلات المناسبة، والاستمرار بتنفيذ البرنامج وفق الأسس والشروط التي بني عليها.

- مقترحات البحث:

إجراء بحوث مماثلة للقيادة الموزعة وجودة الحياة الوظيفية في مراحل التعليم المختلفة.

- مرحلة رياض الأطفال.
- مرحلة التعليم الأساسي.
- مرحلة التعليم الثانوي.

- المراجع :

- 1 - اليعقوبية، سوسن ( 2014 ) : "آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك قابوس، سلطنة عُمان.
- 2 الهور، وفاء (2017): "واقع ممارسة تدري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 3- العلياني، عبيد والألفي، اشرف (2017): "درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة"، مجلة العلوم التربوية، العدد 3 .
- 4- العتيبي، توكي (2008م): "قيادة التغيير في الجامعات السعودية- أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، كلية التربية، جامعة الطائف، السعودية.
- 5- جاد الرب، سيد محمد (2008): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، منشورات جامعة قناة السويس، مصر.
- 6- الحمداني، صبا والخولاني، محمد (2018): "تأثير التفكير الإستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، مج (38)، عدد (2)، يونيو.
- 7- العبيرية، نعيمة بنت سيف (2017): "علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8- القحطاني، سالم (2008): القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 9- العجرفي، فلاح (2022) : "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء" المجلة العلمية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد (2) ، الجزء الثاني، فبراير.
- 10 - الطويل ، إيمان و الفايز، فايز عبد العزيز (2022): "تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة " المجلة العلمية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد (2) ، الجزء الثاني، فبراير.
- 11- Spillane, James. (2005): Distributed leadership: What's All the Hoopla? Institute for Policy, Research of Education and Social policy, North western
- 12- Mascal, B., Leithwoo, K., Straus, T.,& Sacks, R. (2008): The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism, Journal of Educational Administration, 46(2),214-228
- 13- Bennet, N., Christine, W., Philip A, W, & Janet A, H. (2003). Distributed leadership: A review of literature. National College for School Leadership