

## Academic Leaders in the View of Distributed Leadership

Hissah Nasser Al Yahya

Department of Educational Sciences, College of Education, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Al-Kharj, Saudi Arabia

## القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة

حصه ناصر اليحيى

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، الخرج، المملكة العربية السعودية



LINK  
الرابطة  
<https://doi.org/10.37575/h/edu/0030>

RECEIVED  
الاستقبال  
24/08/2020

ACCEPTED  
القبول  
14/02/2021

PUBLISHED ONLINE  
النشر الإلكتروني  
14/02/2021

ASSIGNED TO AN ISSUE  
الإحالة لعدد  
01/09/2021

NO. OF WORDS  
عدد الكلمات  
8616

NO. OF PAGES  
عدد الصفحات  
9

YEAR  
سنة العدد  
2021

VOLUME  
رقم المجلد  
22

ISSUE  
رقم العدد  
2

### ABSTRACT

The study aimed to recognise the reality of academic leaders' performances in Saudi universities in the view of distributed leadership from faculty members' perspectives, as well as to identify the difficulties and proposed requirements for improving the performance of academic leaders in this view. To achieve the objectives of the study, descriptive surveys and two questionnaires were used to collect data. The study was applied to 247 academic leaders and 373 faculty members. The study concluded that the performance level of academic leaders in the view of distributed leadership was high. The difficulty levels of developing the performance of academic leaders in the view of introducing distributed leadership were also high. The score for requirements to develop the performance of academic leaders in the view of introducing distributed leadership was very high. Therefore, there were a number of recommendations made, including developing Saudi universities' regulations to encourage them to distribute tasks and roles in an atmosphere of freedom and distance themselves from bureaucratic restrictions.

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الصعوبات والمتطلبات؛ لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. لتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمد المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداتين لإجراء الدراسة: الأولى استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس، والثانية استبانة موجهة للقيادات الأكاديمية، حيث تكونت عينة الدراسة من فئتين: الفئة الأولى (247) قائدًا أكاديميًا من رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات السعودية، والفئة الثانية تكونت من (373) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة حصل على درجة عالية، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وأن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات، من أبرزها: تدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات القيادية، تطوير ومراجعة اللوائح والأنظمة وإعادة صياغتها بصورة مرنة تتيح للقيادات تطبيق القيادة الموزعة، توزيع أعمال الإدارة الأكاديمية على لجان يرأسها عضو هيئة تدريس؛ مسؤولًا عنها أمام القيادات العليا.

### KEYWORDS

#### الكلمات المفاتيحية

Improvement, department heads, difficulties, college dean, leading entrance, reality of performance

تحسين، رؤساء الأقسام، صعوبات، عميد كلية، مدخل قيادي، واقع أداء

### CITATION

#### الإحالة

Al Yahya, H.N. (2021). Alqiyadat al'akadimiat fi daw' alqiyadat almuzaaea 'Academic leaders in the view of distributed leadership'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 22(2), 275–83. DOI: 10.37575/h/edu/0030

اليحيى، حصه ناصر. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 22(2), 275-283.

## 1. المقدمة

مهماً تناسب قدراتهم، في ضوء التوجه نحو توزيع السلطة؛ لتتسم القيادة الأكاديمية بالشمولية، والشفافية، والتشاركية، وتقاسم المسؤولية بين العاملين فيها؛ لتحقيق السرعة والمرونة، ولتكون أكثر ابتكارًا، وريادةً للأعمال في نهجها في التدريس، والبحوث، ونقل المعرفة (Bolden, Jones, Davis and (Gentle, 2015).

ونظرًا لكون القيادات الأكاديمية هم في الأصل أعضاء هيئة التدريس، ويتطلب مهم القيام بوظائفهم الأساسية من التدريس، وإجراء البحوث العلمية، وتقديم خدمة للمجتمع، بالإضافة إلى المهام الإدارية التي كلفوا بها؛ فإنهم في حاجة إلى تبني مدخل القيادة الموزعة التي تستند على تقاسم الأعمال، وتفويض الصلاحيات، كلٌّ حسب قدراته ومهاراته وخبراته، حيث من شأنها تخفيف الأعباء على القائد الأكاديمي؛ ليتمكن من القيام بكل الأعمال المطلوبة.

ولقد توصل كيم Kim (2011) أن المنظمات المعاصرة تكون فاعلة في تعزيز أداء العمل وزيادة الترابط التنظيمي إذا كانت بيناتها تشاركية وتعاونية، وتمكّن الآخرين من صنع القرار، وحل المشكلات، ومن هنا تتضح أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة؛ لخلق بيئة تواكب التطورات الحادثة في عالم القيادة التربوية.

تعدّ الجامعات إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تأثرت كثيرًا بالتحويلات والتطورات في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتكنولوجية، ولها دور كبير في تقبلها ومواجهتها؛ ولكون الجامعات هي المحرك الحقيقي لعجلة التنمية، فهي بحاجة إلى إعداد وتأهيل قواها البشرية، الإعداد الذي يُمكنها من تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

والقيادات الأكاديمية من أهم القوى البشرية بالجامعات، ويعد العمداء ورؤساء الأقسام وكلاؤهم، من أبرز أعضاء المنظومة الجامعية؛ لكونهم الأقرب لحجر الزاوية في العملية التعليمية وهو الطالب (محجوب، 2003).

وإدراكًا لأهمية دور القيادات الأكاديمية في الجامعات، فإنه يتطلب تطوير أدائهم ومهاراتهم، والتخلي عن الأساليب القيادية التقليدية، وتبني مداخل واتجاهات قيادية حديثة تقوم على المشاركة في صنع القرار والمحاسبية والعمل بروح الفريق؛ لإثراء خبراتهم التي تؤهلهم لقيادة وحداتهم الأكاديمية.

ومن بين هذه المداخل القيادية الحديثة التي ظهرت في المؤسسات التعليمية، والتي سعت الجامعات العالمية إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ مهامها: مدخل القيادة الموزعة، الذي ينطوي على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، وحسن استثمار القائد لما يمتلكه العاملون من قدرات ومعارف أكاديمية، ومهارات تعليمية، من خلال منحهم

## 2. مشكلة الدراسة

تؤدي القيادة دورًا هامًا في نجاح وفعالية مؤسسات التعليم العالي وجودتها بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها؛ لأن القيادة الفعالة هي الأداة التي يمكن في ضوءها مواجهة تحديات التعليم الجامعي، والقدرة على تحقيق الأهداف.

ولإيمان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بدور القيادة الجامعية للارتقاء بمستوى الجامعات، أنشأت في عام 2009 مركز القيادة الأكاديمية - وهو أحد برامج خطة آفاق - لتعزيز مفهوم القيادة والقياديين في مجال التعليم العالي، حيث يقوم المركز بتنظيم العديد من الأنشطة التطويرية لمديري الجامعات ووكلائهم، والعمداء، إلى جانب رؤساء الأقسام (وزارة التعليم العالي، 2011).

كما أنشئت في بعض الجامعات عمادات من مهامها تطوير أداء القيادات الأكاديمية، بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر، والاستجابة لمتطلبات التغيير، إلا أن هناك ضعفًا في مهارات بعض القيادات يؤثر بشكل كبير على مستوى الخدمات المقدمة.

حيث كشفت نتائج دراسة الشمري (2013) عدم تمكن رؤساء الأقسام من تزويد القسم بالمستجدات العلمية، وعدم قدرتهم على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وربط القسم بالمجتمع، والبيئة المحلية، وتوصلت دراسة الحقباني (2014) إلى وجود صعوبات إدارية تحد من ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لأدوارهم القيادية، من أهمها: المركزية الشديدة، وعدم التفويض، وجمود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد على اتخاذ القرار، وأظهرت دراسة المخلفي (2014) ضعف المشاركة، وتحفيز العاملين، وتشجيع الإبداع والتجديد لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية، فيما أكدت دراسة النويقة (2014) إلى أن توسيع مشاركة العاملين بجامعة الطائف في فرق العمل يزيد من دافعيتهم نحو العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتوصلت دراسة السلطاني (2014) لعدد من الفوائد لتطوير الممارسات القيادية، تنعكس بشكل إيجابي على التعليم العالي، تتمثل في الإسهام بإيجاد مناخ أكاديمي يتسم بالإبداع والتطوير المستمر لكل عملياته، وتآدية الأدوار العلمية والأكاديمية المختلفة بجودة وتميز.

وأشارت أيضًا دراسة البشر (2016) إلى أن من معوقات صنع القرار في كلية التربية افتقاد العمل بروح الفريق الواحد، والقصور في منح الصلاحيات، وتفويضها للعاملين، وأن السلطات الإدارية التي يفوضها رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس تُعد قليلة.

وتوصلت دراسة كعكي (2018) إلى أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور، منها: المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية والإستراتيجية، وتدخل الحسوبيات، وتغليب النمط السلطوي في الممارسات، وتنسب العلاقات بالهرمية البيروقراطية، وغياب المحاسبة والمساءلة.

وانطلاقًا من دور القيادة الأكاديمية في تطوير التعليم الجامعي، وجودته، وتحقيق أهدافه الإستراتيجية، فإن الحاجة ملحة لتطويرها، وتبني أساليب قيادية تتسم بالرؤية المستقبلية والثقة المتبادلة وتشجع على تفعيل الديمقراطية وغير المركزية؛ لذا اتفق عدد من الخبراء في دراسة الثبيتي (2015) أن القيادة الموزعة جاءت بالدرجة الأولى للتوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في القيادة التربوية، وأوصت دراسة البشر (2016) والحري (2016) بنشر ثقافة القيادة الموزعة بين منسوبي الأقسام وتنظيم برامج تدريبية في القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام.

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي أظهرت فاعلية مدخل القيادة الموزعة في تطوير الجامعات وقيادتها، فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

- في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

## 3. أهداف الدراسة

- تشخيص واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- التوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

## 4. أهمية الدراسة

- مواكبتها لتوجه وزارة التعليم الساعي نحو تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي والتحول من القيادة الوظيفية إلى القيادة الموزعة.
- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين ومتخذي القرار بالجامعات السعودية واقع تطبيق مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين ومتخذي القرار بالجامعات السعودية صعوبات ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- قد تساعد في تحسين وتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات لأن مدخل القيادة الموزعة يحول الإدارة من اعتمادها على القيادة الفردية إلى القيادة الجماعية.

## 5. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تشخيص واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، والكشف عن صعوبات ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات وهم: رؤساء الأقسام والعمداء.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في الجامعات السعودية والمتمثلة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة الطائف، جامعة جازان، جامعة حائل.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2019-2020.

## 6. مصطلحات الدراسة

- **القيادات الأكاديمية:** أعضاء هيئة التدريس المكلفون بالأعمال الإدارية، وهم رئيس قسم أو عميد كلية أو عميد عمادة.
- **مدخل القيادة الموزعة:** مدخل قيادي يتيح الفرصة لجميع أعضاء هيئة التدريس المشاركة مع القيادات الأكاديمية في الأنشطة القيادية؛ للقيام بأدوار قيادية حسب قدراتهم وكفاءتهم.

## 7. الإطار النظري

يتضمن عرض بعض المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الموزعة وأهميتها وأبعادها المختلفة، ووجهة نظر الباحثة حول ذلك.

### 7.1 مفهوم القيادة الموزعة:

القيادة تعتبر العنصر المحوري في الجامعات فهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف بفعالية؛ تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، ومع تعقد مهام وأهداف الجامعات ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية والأساليب التعاونية في قيادة الجامعات، ولعل من أهمها مدخل القيادة الموزعة، والتي تنطوي على مشاركة العاملين في القيادة، بحيث لا تتركز القيادة في يد شخص واحد.

وتتعدد تعريفات القيادة الموزعة بتعدد وتنوع الوظائف التي تقوم بها، فقد عرفها جونز Jones (2014: p.132) بأنها "توزيع السلطة رسمياً من خلال الأدوار المعنية والمفوضة والأدوار غير الرسمية، ودرجة اتخاذ القرار تختلف من الإدارة المركزية عن الكلية والقسم".

وعُرفت بأنها "مجموعة من الأعمال القيادية التي تتيح الفرصة أمام جميع

- بعد التوجهات الإستراتيجية: يتطلب تطبيق القيادة الموزعة إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية؛ من حيث التحليل للبنية الداخلية والخارجية، ووضع رسالة الإدارة الأكاديمية، والاتفاق على رؤية توجه سيرها، والهدف الذي ترغب في تحقيقه بالإدارات الأكاديمية.
- بعد الثقافة التنظيمية للجامعة: وهي مناخ العمل السائد بالجامعة، والعمل على نشر الاحترام والثقة والتعاون بين جميع العاملين، وتشجيعهم على المشاركة، وتقديم أفكار مبتكرة، وإيجاد قنوات اتصال فعالة بين العاملين والقيادات.
- المسؤولية المشتركة: وهي عملية التشارك بين القائد والعاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتحمّل تبعات تطبيقها، وتشمل تشكيل فرق العمل، وتطبيق نظام مساءلة واضح وشفاف للعاملين.
- بعد ممارسات القيادة: وتعني كيفية تفاعل القائد مع العاملين، وكيفية تصرفهم تجاه القضايا والمشكلات القيادية، وقدرتهم على تحديد المسؤول عن كل مهمة ومنحه الصلاحيات والأدوات اللازمة لأدائها.

#### 7.4. أهمية تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات:

تعد القيادة الموزعة من أفضل الأنماط القيادية الملائمة لقيادة الجامعات، فالتطورات والتغيرات التي أتت على الجامعات جعلت مهامها أكثر تعقيداً، لذلك فالقادة المكلفون غير قادرين على تحقيق أهداف الإدارة الأكاديمية لوحدهم، لذا فقد أصبح لزاماً عليهم إشراك بقية الأعضاء في القيادة، وذلك باكتشاف مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وخبراتهم المختلفة، ومنحهم صلاحيات من أجل صنع واتخاذ القرارات وتنفيذ المسؤوليات، وتبدو هياكل القيادة الموزعة أكثر مرونة من غيرها، حيث يتم توزيع المهام على فرق العمل؛ لإنجازها، ولسرعة معالجة القضايا وحل المشكلات.

ساهم مدخل القيادة الموزعة في تغيير مسار الجامعات نحو مستقبل ناجح يواكب الجامعات المتقدمة؛ كونها تجعل الجامعات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف؛ بغية اللحاق بالمنافسة، حتى تركز الإدارات العليا بمتابعة ما يستجد على الجامعات، ومتابعة تحقيق خططها الإستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمر الترتيبية واستثمار مواردها المتميزة بالصورة الأمثل، واتخاذ القرارات بصورة مباشرة وسريعة وتنمية قدرات الأفراد بإبداع ومهارة وتوفير المزيد من الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي والانتماء تجاه الجامعة.

#### 7.5. متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات:

ترى هاريس Harris (2003) أن القيادة الموزعة تتطلب من القادة الرسميين القدرة على تفويض السلطة للآخرين، وهو ما يواجهه في واقع الأمر العديد من التحديات، وبخاصة مع الأخذ في الاعتبار أن القادة يعتقدون أنهم لن يكونوا قادرين على التحكم المباشر في مختلف الأنشطة التي تتم في البيئات التربوية.

ويشير همفريس Humphreys (2010) إلى أن القيادة الموزعة تتطلب دعم العاملين من أجل تحسين ثقتهم في أنفسهم بالشكل الذي يساعد على إحداث التأثير المطلوب في الآخرين، وكذلك التأكيد على أهمية وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والنقد.

وذكرت دراسة الزكي وحماد (2011) أن هناك عددًا من المتطلبات التي ينبغي أن يقوم بها القادة وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة وهي وضع الرؤية والرسالة لتحديد طريقة العمل، وإشراك الجميع في وضعها، وتغيير الهياكل التنظيمية؛ لتصبح أقل مركزية، وأكثر دعماً للمشاركة والتعاون، وإحداث نقلة للثقافة التنظيمية؛ لتتسم بالاحترام، والثقة المتبادلة، والعمل الجماعي، وكذلك بناء القدرة بالمشاركة في القيادة، وتعزيز ثقتهم في قدراتهم القيادية، ووضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذها، وتوفير المصادر والوسائل، وتأثير كل منهما على العملية التعليمية، وتوفير فرص التعلم، والقيام بتدريب الأساتذة، فعلى القادة توفير فرص التدريب؛ لرفع كفاءة العاملين معهم، ومراقبة التقدم الحاصل أثناء عملية التغيير؛ لجعل العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية، وتقديم الدعم المعنوي ومساندة العاملين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

وترى الباحثة أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة الموزعة ستمكّن جميع العاملين الفعّالين من القيادة، وتُشجّعهم على العمل، والنظر في خبراتهم وإنجازاتهم، وكذلك اكتشاف مهاراتهم واستثمارها بما يحقق الأهداف التنظيمية، وتكريم القادة المساندين مادياً ومعنوياً وتحفيزهم، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تمكن من العمل بإبداع، والوصول إلى متخذ القرار

الأفراد العاملين داخل المنظمة للمشاركة في صنع القرار واتخاذها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توزيع الأعمال القيادية بينهم" (البشر، 2016: 223).

وعُرفت بأنها "نمط قيادي يتم من خلاله تصميم الإطار التنظيمي بطريقة تسمح بمشاركة المهام القيادية مع الأعضاء، بهدف استثمار قدراتهم من جهة، ورفع مستوى الدافعية والانتماء لديهم وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف القسم ورؤيته المستقبلية" (الزهراني، 2018: 279).

من خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أن القيادة الموزعة تقوم على ثلاث مبادئ هي:

- مشاركة العديد من الأفراد في الأنشطة القيادية.
- توزيع السلطة للأدوار والمهام الرسمية وغير الرسمية.
- المشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

وبالتالي تعرف الباحثة القيادة الموزعة بأنها: (منهج قيادي حديث، يتيح الفرصة لجميع العاملين في الإدارة الأكاديمية المشاركة مع القيادات الأكاديمية في الأنشطة القيادية، والقيام بأدوار قيادية حسب قدراتهم وكفاءاتهم).

#### 7.2. خصائص القيادة الموزعة:

يتميز هذا النمط من القيادة بثلاث خصائص هي:

- أنها تنشأ من تفاعل الجماعة؛ لذا فهي نتاج العمل الجماعي.
- أنها تعترف بالخبرات السابقة للعاملين.
- أنها تقترح فتح الحدود بين القائد والعاملين من -أعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين والطلاب وأفراد المجتمع المحيط (Woods, et al, 2004).

وذكر همفريس Humphreys (2010) أن أبرز خصائصها: تعميق العلاقات التعاونية بين جميع العاملين من خلال تفاعلهم المستمر فيما بينهم.

وأضافا كازار وهولكومب Kezar and Holcombe (2017) أن القيادة يشترك فيها عدد أكبر من الأفراد، كما ينظر للقادة والمرؤوسين أن لديهم قابلية للتبادل، وأن القيادة لا تقوم على موقف أو سلطة، وأنها استخدام رؤى وخبرات متعدّدة لحل المشكلات والابتكار والتغيير، وأن القيادة تقوم على التعاون والتفاعلات عبر المنظمة.

ويتضح مما سبق أن أهم خصائص القيادة الموزعة ما يلي: أنها عملية جماعية وليست فردية، وتقوم على منح الثقة لجميع العاملين، وفتح الحدود بين القائد والعاملين؛ لنقل الخبرات والأفكار بينهم، واكتشاف الطاقات المبدعة واستثمارها، من أجل استخدام طرق إبداعية للقضايا والمشكلات القيادية، وكذلك تلمس نقاط الضعف ومعالجتها، من أجل تحقيق رؤيتهم المشتركة.

#### 7.3. أبعاد القيادة الموزعة:

يقصد بأبعاد القيادة الموزعة: المعايير الرئيسية التي يقوم عليها هذا المدخل القيادي، والتي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وقياس مستوى مقدار توزيع القيادة في منظمة ما، من خلال البحث عن مدى توافرها في القائد ومرؤوسيه.

وقد اختلف الباحثون في تناول وتصنيف الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الموزعة، حيث اتفق سميث Smith (2007) والحري (2016) في تصنيف القيادة الموزعة إلى أربعة أبعاد هي: الرسالة والرؤية والهدف، ممارسات القيادة، ثقافة المؤسسة التعليمية، المسؤولية المشتركة.

وصنفها ديفاس Davis (2009: 28) إلى سبعة أبعاد هي: "بعد تنظيم المؤسسة، وبعد رؤية المؤسسة، وبعد ثقافة المؤسسة، وبعد تحسين العمليات، وبعد النتائج، وبعد المعلمون القادة، وبعد قيادة المؤسسة".

واكتفت الشهري (2019: 58) بثلاثة أبعاد للقيادة الموزعة هي: "ثقافة المنظمة، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية".

ومجمل القول: القيادة الموزعة تدور حول أربعة أبعاد أساسية ترتكز عليها، هي:

هدفت دراسة إيفانز (2017) Evans إلى التعرف على مستوى ونوعية برامج إعداد وتنمية القيادات الأكاديمية للأساتذة بجامعة المملكة المتحدة، والتعرف على نماذج الممارسات الجيدة؛ لإعداد القيادات وأسس فعاليتها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من ألف ومئتين وعشرين قائدًا أكاديميًا في جامعات المملكة المتحدة، واستخدم الاستبانة والمقابلة؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن عبء العمل المفرط هو ما يربك القيادات الأكاديمية، وسبب ندرة برامج إعداد القيادات الأكاديمية الرسمية، وأن الأساتذة يقدمون خبراتهم وقدراتهم الفكرية لإدارتهم.

هدفت دراسة قارتي (2017) Garti إلى تقييم ما إذا كان استخدام مدخل القيادة الموزعة فعالاً في الجامعات، وتابع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم أداتين للدراسة: المقابلة، والملاحظة. وطبقت أداة الدراسة المقابلة على خمسة من القادة الأكاديميين، وأظهرت نتائج الدراسة مدى أهمية ممارسة القيادة الموزعة، كما أن النتائج لا تشير إلى أن جميع القادة الأكاديميين يمتلكون خصائص القيادة الفعالة، وتتطلب توفير احتياجات القادة الأكاديميين؛ لبدء الخطوات اللازمة لتحسين فعالية مشاركة الموظفين من خلال بناء القيادة الموزعة.

هدفت دراسة فلويد وبريستون (2018) Floyd and Preston إلى استكشاف دور العمدة في جامعات المملكة المتحدة، ووصف ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للجامعة، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين العمدة الذين يعملون في الجامعات التقليدية والحديثة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، وبلغت عينة الدراسة خمسة عشر عميداً للمقابلة، و مائة وأثنين وسبعين عميداً للاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تتجه نحو نماذج القيادة الأكثر توزيعاً، وعمل المشاريع عبر المؤسسات والمبادرات مع العمدة والزلاء؛ لأن هناك حاجة واضحة في مثل هذه الأدوار إلى منح الأفراد السلطة المناسبة من خلال توزيع مسؤوليات الإدارة والميزانية؛ من أجل اتخاذ قرارات مهمة وليست مجرد توصيات.

دراسة كعكي (2018) هدفت إلى تشخيص واقع القيادة بمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على التحديات التي تواجهها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة مائة وسبعة وثمانون عضو هيئة تدريس من جامعة الأميرة نورة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي تعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها في الآتي: المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات، وغياب المرونة، وتغيّب المساءلة والمحاسبة، ومن التحديات التي تواجه القيادة الجامعية: قصور إستراتيجية العمل، وغياب الإعداد المهني في القيادة لمن يتولى المنصب، وتعدد الجهات الرقابية، والصراع على المناصب القيادية.

## 9. إجراءات الدراسة

سيتم عرض منهج الدراسة الذي تم استخدامه، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

### 9.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2010).

### 9.2. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية: العمدة ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس من خمس جامعات سعودية حكومية، هي: جامعة الطائف، وجامعة حائل، وجامعة جازان، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز حيث بلغ مجموع القيادات الأكاديمية ستة مائة وتسعة وثمانين فرداً، وبلغ مجموع أعضاء

بيسر، والتخلص من الإجراءات البيروقراطية التي تستنزف الوقت والحماس لدى العاملين.

## 7.6. معوقات تطبيق القيادة الموزعة بالجامعات:

يشير ظاهر وآخرون (2015) Tahir *et al* إلى أن من أهم معوقات تطبيق القيادة الموزعة هو: عدم تقبل العاملين للأعمال القيادية؛ لأنها ستزيد من أعباء العمل والمسؤوليات، وكذلك عدم وجود حوافز مادية ومعنوية. كما أنها تتطلب من القيادات أعمالاً إضافية كوضع إستراتيجية جديدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة حول فعاليتها، والطرق التي من خلالها يتم وضع الأدوار القيادية والهيكل الهرمية التي تخلق ثقافة تنظيمية تحكم علاقة الرؤساء بالمؤوسين، حيث يكون الرئيس صاحب سلطة على الرؤوسين ومن ثم أعلى منزلة ومكانة، مما يترتب على ذلك أدوار ومسؤوليات محددة للقائد، وكذلك رفض بعض القيادات مشاركة سلطتهم؛ فمن ثم العاملون لا يميلون إلى تولي مهام قيادية وإدارية، وشعور بعضهم أنهم غير مستعدين للقيادة، وعدم كفاءتهم؛ لأنهم ذرّبوا ليكونوا أعضاء في العمل وليسوا قادة، وقد لا يُرحّب بالفرض القيادية المتاحة؛ لعدم توضيح الفوائد العائدة على المؤسسة والعاملين من تطبيق القيادة الموزعة، "ومن المعوقات خوف القيادات من فقدان السلطة والنفوذ عند تفويض القيادة، وكذلك وجود عوائق مالية حيث إنّ الوظائف القيادية الرسمية تدفع لها زيادات إضافية في المرتب، ومن ثمّ فإن تأمين استخدام حوافز أخرى والبحث عن طرق بديلة لمكافحة العاملين الذين يتحملون مسؤوليات قيادية" (هاريس وموجيس، 2007: 62).

وترى الباحثة أن من المعوقات أيضاً عدم قيام القيادات الأكاديمية بتنظيم العمل، ورسم خطة الإدارة بمشاركة العاملين؛ مما يؤدي إلى اختلاف أهداف القيادة عن أهداف العاملين، وبذلك قد تتلقى القيادة ردود فعل نقدية من قبل العاملين على أي قرار يصدر منها. ولأهمية تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات، فهي تتطلب تضافر الجهود؛ لتذليل العقبات التي تواجه تطبيقها.

## 8. الدراسات السابقة

هدفت دراسة وان (2014) Wan إلى التعرف على تصورات الأكاديميين في جامعة (Hong Kong) لممارسات القيادة الموزعة في التعليم العالي، فاعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة مع تسعة أكاديميين من مستويات متعدّدة بجامعة هونغ كونغ، وتوصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين يتواصلون مع بعضهم والقسم، وليس مع مستوى الإدارة العليا للجامعة، وأظهرت أن تأثير السلطة والمشاركة في الاتجاه المركزي للجامعة قد تكون مهمشة، والقناة الرئيسة لاتجاه الجامعة المركزية هي من خلال عميد الكلية.

هدفت دراسة البشر (2016) إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الموزعة، وتحديد متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وتوزع استبانة على مائة وثلاثة عشر عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: أن ممارسة القيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة، وموافقة أفراد الدراسة على وجود معوقات تعيق ممارسة القيادة الموزعة جاءت بدرجة متوسطة، كذلك موافقة أفراد الدراسة على درجة أهمية متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة بشدة.

هدفت دراسة الحربي (2016) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة عند القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة في جامعة طيبة، وتكوّنت عينة الدراسة من ثلاثة مائة وثمانية وثمانين فرداً من عمدة الأقسام ورؤسائها، وعيّنت من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وإعداد الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن تطبيق القيادة الموزعة في جامعة طيبة كان بدرجة متوسطة.

السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، لواقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الموزعة في الجامعات السعودية حيث بلغ (3.55)، وهو يشير إلى درجة موافقة عالية؛ أي أن أفراد الدراسة يرون أن القيادات الأكاديمية يمارسون القيادة الموزعة بشكل عام، ولعل ظهور هذه الدرجة يرجع إلى أن طبيعة العمل الإداري الجامعي بالجامعات السعودية يقوم على المجالس واللجان، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة البشر (2016) التي أظهرت أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الموزعة كانت بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وان (2014) Wan التي توصلت إلى أن السلطة المركزية بالجامعة أصبحت مهمشة، وتتفق مع دراسة فلويد وبردستون and Preston Floyd (2018) التي توصلت إلى أن الجامعات تتجه نحو نماذج القيادة الموزعة، وتختلف مع دراسة الحربي (2016) التي توصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة كان بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض لمناقشة نتائج كل بعد من أبعاد القيادة الموزعة:

#### 11.1.1. بعد التوجهات الإستراتيجية:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول بُعد التوجهات الإستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	يشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	3.52	1.20	4	عالية
2	يشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في تحليل البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتحديات.	3.30	1.14	8	متوسطة
3	يقوم القائد بإرسال رسالة الجبهة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	3.87	1.05	1	عالية
4	يشترك القائد أعضاء هيئة التدريس في بناء (تطوير) رؤية واضحة للجبهة الإدارية.	3.62	1.16	2	عالية
5	يحدد القائد أهداف الجبهة الإدارية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.	3.49	1.22	5	عالية
6	يحدد القائد مع أعضاء هيئة التدريس مؤشرات الأداء لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	3.61	1.15	3	عالية
7	يحرص القائد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ليحلها في إعداد الخطة المستقبلية.	3.46	1.19	6	عالية
8	يشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط المستقبلية.	3.36	1.22	7	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.53			عالية

يتضح من جدول (1) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التوجهات الإستراتيجية بلغ (3.53)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد، مما يدل على إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية التوجهات الإستراتيجية ودورها في تنظيم خطة سير العمل والتوصل إلى تحقيق أهداف الإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشر (2016).

ويتضح من الجدول أيضاً أن العبارات التي تتعلّق بتنظيم سير العمل في الوقت الحالي جاءت بدرجة عالية، وهذا يعني اهتمام القيادات الأكاديمية بتنظيم سير العملية الإدارية وإنجاز المهام المطلوبة في الوقت الحالي، وتحقيق الأهداف المطلوبة في آخر العام، في حين أن العبارات التي تتعلق بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحليل البيئة الخارجية وإعداد الخطط للمستقبل جاءت بدرجة متوسطة؛ ربما يعود إلى كثرة الأعمال والمهام الملغاة على عاتق القيادات التي تتطلب إنجازاً في الوقت الحالي ومن ثمّ انشغال القيادات عن خطط المستقبل، وقد تكون النتيجة منطقية وذلك لأن تكليف القيادات الأكاديمية للإدارة يكون لمدة محددة لا تتجاوز العام لرئيس القسم والعامين للعميد؛ وبالتالي فإن رسم الخطط المستقبلية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس تحتاج إلى الكثير من الدراسة حول فعاليتها، والقائد خلال مدة تكليفه لا يملك الوقت الكافي، و تتفق مع ما توصلت له دراسة كعكي (2018) أن هناك قصور في وضع إستراتيجية العمل.

#### 11.1.2. بعد الثقافة التنظيمية للجامعة:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية للجامعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	يسعى القائد لترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى العاملين معه.	3.75	1.12	3	عالية
2	يحرص القائد على أن يستفيد أعضاء هيئة التدريس من التجارب الناجحة في تحسين بيئة العمل.	3.59	1.23	5	عالية
3	ينجس القائد فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس على المجالات والمفاهيم الحديثة.	3.66	1.20	4	عالية
4	يلتزم القائد بالعدالة والموضوعية عند توزيع المهام.	3.47	1.26	8	عالية
5	يدعم القائد المشاركة المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس.	3.55	1.19	6	عالية
6	يوفر القائد قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس.	3.77	1.04	2	عالية
7	يتواصل القائد بفعالية مع أعضاء هيئة التدريس.	3.82	1.04	1	عالية
8	يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات في العمل بتحفيز الحوافز المادية والمعنوية.	3.10	1.36	9	متوسطة

هيئة التدريس اثنا عشر ألفاً وتسعة مائة وسبعة وستين فرداً؛ وكان اختيار هذه الجامعات مراعيًا التوزيع الجغرافي لها بالمملكة العربية السعودية من قطاعاتها المختلفة سواء الشمالي والجنوبي والغربي، والجامعات المختارة تتميز بكثرة الكليات التابعة لها التي لا تقع جميعها في المدينة الجامعية نفسها.

#### 9.3. عينة الدراسة:

نظرًا لكون عدد مجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد عينة الدراسة، وحسب المعادلة أصبح حجم العينة للقيادات الأكاديمية مئتين وسبعة وأربعين فردًا، وتصبح عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ثلاثة مائة وثلاثة وسبعين فردًا.

#### 9.4. أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ونظرًا لطبيعة الدراسة وضعت الباحثة استبانتين:

- استبانة لأعضاء هيئة التدريس: احتوت على أبعاد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.
- استبانة للقيادات الأكاديمية: احتوت على الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. وتمت الاستجابة لبيانات الاستبانة من خلال المقياس الخماسي (البكرت) وتحديد الفئات على النحو التالي: 1.00 إلى 1.80 منخفضة جدًا، 1.81 إلى 2.60 منخفضة، 2.61 إلى 3.40 متوسطة، 3.41 إلى 4.20 عالية، 4.21 إلى 5.00 عالية جدًا.

#### 9.5. صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

- صدق المحكمين (الظاهري) وذلك بعرضها على عشرين محكم من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية ومراتب مختلفة من أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وذلك للاستفادة من آرائهم حول عبارات الاستبانة للتوصل إلى صلاحيتها وتطبيقها على أفراد الدراسة.
- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة حيث قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين عبارات الاستبانتين، واتضح أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)؛ ما يدل على قوة الارتباط الداخلي بين العبارات.

#### 9.6. قياس ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام معادلة معامل الارتباط (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ معامل ثبات استبانة أعضاء هيئة التدريس العام (0.990)، وبلغ معامل ثبات استبانة القيادات الأكاديمية العام (0.905)، وهذا يدل على أن الاستبانتين بجميع أبعادهما تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليهما في التطبيق الميداني للدراسة.

#### 10. المعالجة الإحصائية

استخدم في إدخال المعلومات وتحليلها برنامج (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل وهي: معامل (بيرسون) لقياس الصدق الداخلي للأداة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، وكذلك استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة واقع أداء القيادات الأكاديمية لمدخل القيادة الموزعة، وتقديرات القيادات الأكاديمية لدرجة صعوبات ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

#### 11. عرض النتائج ومناقشتها

من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

#### 11.1. إجابة السؤال الأول:

"ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا

ليعد الممارسات القيادية بلغ (3.52)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد.

وكما يتضح من الجدول أن أغلب العبارات بدرجة موافقة عالية، وقد يعزى السبب لهذه النتيجة هو أن القيادات يثقون في قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وتعزى النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية للجامعة تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم، كندش الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشر (2016) بأن القيادات يثقون في إمكانية ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم القيادية.

وحصلت العبارة (4) على متوسط حسابي أقل من بقية العبارات، وتعزى هذه النتيجة إلى قلة البرامج التي تقدمها الجامعات السعودية؛ لتطوير أعضاء هيئة التدريس في المهارات والمداخل القيادية الحديثة، وأن ترشيح عضو هيئة التدريس للقيادة لا يشترط حصوله على تدريب في مهارات القيادة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إيفانز (2017) Evans إلى ندرة برامج إعداد القيادات الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كعكي (2018) غياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب.

### 11.1.2. إجابة السؤال الثاني:

"ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية، حول صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة في الجامعات السعودية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	3.48	1.22	8	عالية
2	3.47	1.19	9	عالية
3	3.59	1.14	6	عالية
4	3.76	1.06	4	عالية
5	3.20	1.297	13	متوسطة
6	3.03	1.17	16	متوسطة
7	3.35	1.24	10	متوسطة
8	2.97	1.17	17	متوسطة
9	3.62	1.11	5	عالية
10	3.25	1.25	12	متوسطة
11	4.01	1.04	2	عالية
12	4.24	1.08	1	عالية جدًا
13	3.97	1.16	3	عالية
14	3.27	1.27	11	متوسطة
15	3.09	1.03	14	متوسطة
16	3.56	1.02	7	عالية
17	3.04	1.27	15	متوسطة
المتوسط الكلي	3.47			عالية

يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة القيادات الأكاديمية حول صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة بلغ (3.47)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

وكما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات تراوح ما بين (4.24-2.97)، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة عالية جدًا، و8 عبارات بدرجة موافقة عالية، و8 عبارات بدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت العبارة (14) "قلة الحوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدوارًا قيادية" في المرتبة الأولى، ربما تعود هذه النتيجة إلى محدودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	3.47	1.21	7	عالية
المتوسط الحسابي الكلي	3.58			عالية

يتضح من جدول (2) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد ثقافة الجامعة التنظيمية بلغ (3.58)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد.

وكما يتضح من الجدول أن جميع العبارات بدرجة موافقة عالية ما عدا عبارة واحدة، مما يدل على وعي القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بثقافة الجامعة التنظيمية في تسيير العمل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، من خلال وجود قنوات للتواصل سواء بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، أو بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة البشر (2016) أن القائد يعمل على إيجاد قنوات تواصل بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وان (2014) Wan التي أشارت إلى أن الأكاديميين يتواصلون مع بعضهم ومع إدارتهم، وجاءت العبارة (8) بدرجة موافقة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2016).

### 11.1.3. بعد المسؤولية المشتركة:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة حول بعد المسؤولية المشتركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	3.94	1.00	1	عالية
2	3.61	1.14	4	عالية
3	3.59	1.14	5	عالية
4	3.59	1.19	6	عالية
5	3.41	1.20	7	عالية
6	3.30	1.23	10	متوسطة
7	3.34	1.29	9	متوسطة
8	3.35	1.21	8	متوسطة
9	3.92	1.96	2	عالية
10	3.66	1.09	3	عالية
المتوسط الكلي	3.57			عالية

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد المسؤولية المشتركة بلغ (3.57)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد.

وكما يتضح من الجدول أن أغلب العبارات بدرجة موافقة عالية وقد يكون السبب لهذه النتيجة؛ هو أن أعضاء هيئة التدريس على قدر عالٍ من المسؤولية والعمل على تطوير وتحسين بيئة عملهم، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة إيفانز (2017) Evans أن الأساتذة يقدمون خبراتهم وقدراتهم الفكرية لإدارتهم؛ حتى يكونوا أعضاء فاعلين في الجامعة.

وجاءت العبارة (6) بأقل درجة موافقة في البعد، وقد يعزى ذلك إلى أن استراتيجية تقويم أعضاء هيئة التدريس ليست واضحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كعكي (2018) حيث توصلت إلى أن من تحديات القيادة هو تغيب نظام المساءلة والمحاسبة في الجامعات.

### 11.1.4. بعد الممارسات القيادية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة حول بعد الممارسات القيادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	3.61	1.12	1	عالية
2	3.50	1.16	3	عالية
3	3.34	1.21	6	متوسطة
4	3.37	1.14	5	متوسطة
5	3.60	1.11	2	عالية
6	3.42	1.20	4	عالية
المتوسط الكلي	3.52			عالية

يتضح من جدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لتفعيل تطبيق القيادة الموزعة، وكما تتفق هذه النتيجة مع دراسة قارتي Garti (2017) التي توصلت إلى توفير احتياجات القادة الأكاديميين؛ لبدء الخطوات اللازمة لتحسين فعالية مشاركة الموظفين من خلال بناء القيادة الموزعة.

وجاءت العبارة (16) "تخفيف العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الأعمال القيادية" في المرتبة الأولى من بين المتطلبات بدرجة موافقة عالية جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن كثرة عدد الساعات التدريسية لعضو هيئة التدريس وكذلك عدد الطلاب في الشعبة، لا يتيح الوقت والجهد لعضو هيئة التدريس حتى يتمكن من المشاركة في الأدوار القيادية بكفاءة وفعالية، ومن ثمَّ فإنَّ تقليل النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في لائحة نظام الجامعات السعودية مطلب؛ ليتسنى له القيام بدور قيادي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البشر (2016)، ودراسة إيفانز Evans (2017).

## 12. توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، فإنه تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو الآتي:

- تطوير ومراجعة اللوائح والأنظمة في الجامعات السعودية وإعادة صياغتها بصورة مرنة تتيح للقيادات تطبيق القيادة الموزعة، حيث بيّنت النتائج أن ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات إلى المركزية.
- توزيع أعمال الإدارة الأكاديمية على لجان يرأسها عضو هيئة تدريس يكون مسؤولاً عنها أمام القيادات العليا، حيث بيّنت النتائج عدم تفعيل المساءلة بشكل موضوعي.
- وضع بند المشاركة في الأعمال القيادية بالإدارة الأكاديمية من ضمن بنود الترقيبة في الوظائف الأكاديمية، حيث بيّنت النتائج قلة الحوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدواراً قيادية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات القيادية حيث بيّنت النتائج ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أعضاء هيئة التدريس.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المواهب والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس والعمل على تدريبهم؛ لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقتها وخبراتها في تطوير أداء الإدارة الأكاديمية حيث بيّنت النتائج ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أعضاء هيئة التدريس.

## نبذة عن المؤلفة

### حمزة ناصر زيد اليحيى

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج، المملكة العربية السعودية، 00966541989455، hn.alyahya@psau.edu.sa

د. اليحيى ماجستير ودكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، سعودية، أستاذ مساعد، مشاركة ببحث علمي في المؤتمر الثاني للسنن التحضيرية بالمملكة العربية السعودية، ومشاركة بورقة بحثية في مؤتمر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الثامن عشر وبمصلق علمي في مؤتمر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية التاسع عشر (جستن)، نشر بحث علمي في مجلة علمية محكمة، تقديم العديد من الدورات التدريبية واللقاءات العلمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وخارجها.

## المراجع

- البشر، فاطمة عبد الله. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، بدون رقم مجلد (7)، 213-270.
- البشر، منال محمد. (2016). *موقوفات صنع القرار في الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الثبيتي، خالد عوض. (2015). *التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية*. مجلة *رسالة الخليج العربي*، بدون رقم مجلد (139)، 15-36.
- الحري، خليل خلف. (2016). *واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية*. مجلة *العلوم النفسية والاجتماعية في جامعة الأزهر*، 2(170)، 674-708.
- الحقباني، الجوهرة صالح. (2014). *واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح، حماد، وجيه شاه بور. (2011). *القيادة الموزعة أسسها*

الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية لصرف بنود مالية لمن يساهم في المهام القيادية، أما قلة الحوافز المعنوية فقد تعود إلى أن مشاركة عضو هيئة التدريس في الأعمال القيادية شكلية حيث لا يمنح الصلاحية لاتخاذ القرار فيها وهذا يتفق مع دراسة فلويد وبريستون Floyd and Preston (2018) التي توصلت إلى أهمية منح الأفراد في الأدوار القيادية السلطة المناسبة من خلال توزيع مسؤوليات الإدارة والميزانية لاتخاذ قرارات مهمة وليست مجرد توصيات.

وحصلت العبارة (9) على متوسط حسابي أقل من بقية العبارات وقد تعود هذه النتيجة إلى توفر بعض الطرق للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس سواء من خلال اجتماع مجالس الأقسام أو من خلال برنامج زووم أو التواصل بالبريد الإلكتروني أو من خلال مجموعات برامج التواصل الاجتماعي كالتواتس، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة البشر (2016) إلى انخفاض معوق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والقسم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وان Wan (2014) التي توصلت إلى أن الأكاديميين يتواصلون مع بعضهم البعض على مستوى القسم والكلية بدرجة عالية.

## 11.3. إجابة السؤال الثالث:

"ما متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية، حول صعوبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة في الجامعات السعودية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	توزيع السلطة والمسؤولية بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس	4.21	0.80	14	عالية جداً
2	توزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس استناداً على أسس علمية شفافاً وعدالة	4.29	0.82	11	عالية جداً
3	تهيئة مناخ تعاوني يوجب عملية الاتصال بين جميع الأعضاء في الجبهة الإدارية	4.37	0.69	4	عالية جداً
4	تطبيق هيكل تنظيمي مرناً يتناسب مع تطبيق القيادة الموزعة	4.35	0.76	6	عالية جداً
5	نشر ثقافة القيادة الموزعة داخل الجامعة	4.28	0.77	12	عالية جداً
6	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تولي مهام قيادية	4.34	1.06	7	عالية جداً
7	إتاحة المعلومات والإحصاءات اللازمة للعاملين لاتخاذ قراراتهم	4.34	0.81	8	عالية جداً
8	استثمار النظم المعلوماتية والتقنية داخل الجامعة	4.36	0.71	5	عالية جداً
9	تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس	4.32	0.82	10	عالية جداً
10	توفير الموارد اللازمة لتنجح أعضاء هيئة التدريس في مهامهم القيادية	4.32	0.89	9	عالية جداً
11	توظيف نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيق أهداف الجبهة الإدارية	4.20	0.86	15	عالية جداً
12	عقد اجتماعات منتظمة؛ لتقييم أداء الجبهة الإدارية من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس	3.97	1.01	17	عالية
13	مشاركة الأعضاء في اختيار وتقييم القادة	4.03	1.10	16	عالية
14	تسهيل إجراءات ممارسة المشروعات والأفكار الجديدة في الجامعة دون الحاجة إلى موافقة من جهات عليا	3.86	1.20	18	عالية
15	تبني سياسة الكفاية والجدارة عند الترشيح للقيادة	4.40	0.91	3	عالية جداً
16	تخفيف العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الأعمال القيادية	4.50	0.81	1	عالية جداً
17	تدريب القيادات على توزيع المهام القيادية	4.43	0.80	2	عالية جداً
18	تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس القيادية في مجال القيادة الموزعة	4.25	0.82	13	عالية جداً
	المتوسط الحسابي الكلي	4.27			عالية جداً

يتضح من جدول (6) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة القيادات الأكاديمية حول متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة بلغ (4.27)، مما يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وقد يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يدركون أهمية ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية، لذا فهم يؤكدون على وجود هذه المتطلبات؛ لتطوير أدائهم في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البشر (2016) أن أفراد الدراسة يؤكدون على متطلبات تحسين ممارسة القيادات للقيادة الموزعة، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة الحري (2016) من مقترحات

- Alshahri, H.A. (2019). *Tatwir 'Ada' Alqiadat Altarbawiat Bi'idarat Altaelim Bialmamlakat Alearabiat Alsaoudiat Fi Daw' Madkhal Alqiadat Almuzaaea (Astiraijij Muqtarihat)* 'Developing the Performance of Educational Leaders in Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Approach of Distributed Leadership (Proposed Strategy)', PhD Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Alshamri, G.M. (2013). Maharat al'iidarar aljamieiat laada ruasa' al'aqam aleilmia fi bed aljamieat alnashiat dirasat midaniat 'University management skills the heads of scientific departments in some emerging universities have a field study'. *Arab Gulf Message Journal*, 34(127), 221-62. [in Arabic]
- Alshathri, A.N. (2010). Waqie mumarasat mudiria almadaris alththanawiat bimadinat alriyad lilqiadat almuzaeat 'The reality of the practice of high school principals in riyadh for distributed leadership'. *Journal of Education in Egypt*, n/a(28), 13-65. [in Arabic]
- Althibiat, K.A. (2015). Altawajuhat almustaqbalat lil'abhath aleilmia fi al'iidarar altarbawiat 'Future directions for scientific research in educational administration'. *The Arabian Gulf Message Magazine*, n/a(139), 15-36. [in Arabic]
- Alzahrani, E.H. (2018). Qiadah Mujtamaeat altaelim alakadimiat fi alaiqam aleilmiaat bialjamieat alsewdy (jamaeat almalik eabd aleaziz nmwdhjaan) 'Leading academic learning societies in the scientific departments of Saudi Universities (King Abdulaziz University as a model)'. *Journal of Educational and Psychological Studies at Zagazig University*, n/a(99), 263-329. [in Arabic]
- Alzakay, A.A. and Hamad, W.S. (2011). Alqiadat almuzaeat 'assaha wamutalabat tatbiqih fi madaris altaelim aleami bimisr dirasat tahliiati 'Distributed leadership foundations and requirements for its application in public education schools in Egypt, an analytical study'. *Journal of The College of Education, Port Said University*, n/a(10), 453-99. [in Arabic]
- Bolden, R., Jones, S., Davis, H. and Gentle, P. (2015). *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education*. United Kingdom: LH Martin Institute .
- Davis, M. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. PhD Thesis, The George Washington University, Washington, DC, United State.
- Evans, L. (2017). University professors academic leadership professorial leadership development need and provision. *Journal of Education Management Administration and Leadership*, 1(45), 123-140, DOI: 10.1177/1741143215578449.
- Floyd, A. and Preston, D. (2018). The role of the associate dean in UK Universities: Distributed leadership in action. *High Education*, n/a(75), 925-943, DOI: 10.1007/s10734-017-0178-1 .
- Garti, R. (2017). *Case Study of Employee Engagement: Distributed Leadership Constructs within Higher Education*. PhD Thesis, Northcentral University, San Diego, California, United State.
- Groon, P. (2000). Distributed Properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*. 3(28), 317-38. DOI: 10.1177/0263211X000283006.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 3(23), 313-24.
- Harris, A. and Mujiis, D. Translation: Ola A.I. (2007). *Tahsin Almadaris Min Khilal Dawr Almaelim Kaqayid* 'School Improvement through the Role of the Teacher as a Leader'. Egypt: Arab Nile Group. [in Arabic]
- Humphreys, E. (2010). *Distributed Leadership and Its IMPACT on Teaching and Laddering*. PhD Thesis, NUI Maynooth University, Faculty of Social, Dublin, Ireland.
- Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 2(10), 129-41. DOI: 10.1177/1742715011433525.
- Kaeki, S.M. (2018). Alairtiqa' bifaailiat 'ada' alqiadat bimuasasat altaelim aleali bialmamlakat alearabiat alsaoudiat - jamieat al'amirat nurat bnt ebdalrhmn nmwdhjana, dirasat tarbawiatan wanafsiatan 'Improving the effectiveness of leadership performance in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia - Princess Noura bint Abdulrahman University as a model, educational and psychological studies'. *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, n/a(99), 331-77. [in Arabic]
- Kezar, A. and Holcombe, E. (2017). *Shared Leadership in Higher Education Important Lesson from Research and Practice*. Washington: American Council on Education.
- Kim, C. (2011). *Followership in the U.S Federal Government; a Missing Linke between Participative Leadership and Organizational Performance*. PhD Thesis, Rutgers University, New Jersey, USA.
- Mahjub, B.S. (2003). *Iidarar Aljamieat Alearabiat Fi Daw' Almuasafat Alealamiat* 'Management of Arab Universities in Light of International Standards'. Egypt, Cairo: Arab Development Organization. [in Arabic]
- ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة بوز سعيد*, بدون رقم مجلد (10), 453-499.
- الزهراني، إبراهيم حنش. (2018). قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز نموذجًا)، *مجلة دراسات تربوية ونفسية بجامعة النصارى، بدون رقم مجلد (99)*، 263-329.
- السلطاني، علي ناصر. (2014). *القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة*. عمان: دار الجامد للنشر.
- الشثري، عبد العزيز ناصر. (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. *مجلة التربية بمصر*، بدون رقم مجلد (28)، 13-65.
- الشمري، غريبي مريحي. (2013). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الناشئة دراسة ميدانية. *مجلة رسالة الخليج العربي*، 34(127)، 221-262.
- الشهري، حليلة علي. (2019). *تطوير أداء القيادات التربوية بإدارات التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة (استراتيجية مقترحة)*، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العساف، صالح حمد. (2010). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.
- كعكي، سهام محمد. (2018). *الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجًا، دراسة تربوية ونفسية*. *مجلة كلية التربية بالنصارى، بدون رقم مجلد (99)*، 331-377.
- محجوب، بسام فيصل. (2003). *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصلات العالمية*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية.
- المخلفي، تري منور. (2014). *تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير*. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية.
- النوبقة، عطا الله بشر. (2014). *أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3(10)، 426-452.
- هاريس، ألما، وموجيس، دانيال. ترجمة: علا أحمد إصلاح (2007). *تحسين المدارس من خلال دور المعلم كقائد*. مصر: مجموعة النيل العربية.
- وزارة التعليم العالي (2011). *الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) 2029*. الرياض، المملكة العربية السعودية: وكالة الوزارة للشؤون التعليمية.
- Albahr, M.M. (2016). *Mueawiqat Sune Alqarar Fi Al'aqam Aleilmiaat Bikaliat Altarbawiat Bijamieat Al'amirat Nurat Bnt Eabd Alrhmn* 'Obstacles to Decision-Making in the Scientific Departments of the College of Education at Princess Noura Bint Abdul Rahman University'. Master's Dissertation, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Albushr, F.A. (2016). Waqie mumarasat ruasa' al'aqam altarbawiat lilqiadat almuzaeat bikaliat aleulum alajitamaeiat bijamieat al'imam muhamad bin sueud al'iislaamiati 'The reality of the practice of the heads of educational departments of distributed leadership in the college of social sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University'. *Journal of Educational Sciences at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University*, n/a(7), 213-270. [in Arabic]
- Aleisafu, S.H. (2010). *Almudkhal 'Ilaa Albahth Fi Aleulum Alsulikati* 'Introduction to Research in the Behavioral Sciences', Riyadh: Dar Al Zahraa. [in Arabic]
- Alhaqbani, A.S. (2014). *Waqie Mumarasat Ruasa' Al'aqam Aleilmiaat Bijamieat Salman Bin Eabd Aleaziz L'adwarhim Alqiadiat Fi Daw' Madkhal Alqiadat Altasharkiat* 'The Reality of the Practice of The Heads of Scientific Departments at Salman Bin Abdulaziz University for Their Leadership Roles in Light of the Participatory Leadership Approach'. Master's Dissertation, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Alharbi, K.K. (2016). Waqie mumarasat alqadat al'ukadimiyyin lilqiadat almuzaeat bijamieat tybt: dirasat midaniat 'The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: A field study'. *Journal of Education for Psychological and Social Sciences at Al-Azhar University*, 2(170), 674-708. [in Arabic]
- Almukhlafi, T.M. (2014). *Tatwir Al'ada' Al'iidarii Lieumada' Alkaliyaat Bialjamieat Alsewdyt Fi Daw' Madkhal 'Iidarar Altaghayir* 'Developing the Administrative Performance of Colleges in Saudi Universities in Light of the Change Management Approach'. PhD Thesis, Imam Muhammad Bin Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Alnawwiyat, A.B. (2014). 'Athar tamkin firaq aleamal fi tahqiq altamayuz altanzimii fi jamieat altayif dirasat tatbiqiat 'The effect of empowering work teams in achieving organizational excellence at Taif University: An applied study'. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 3(10), 426-452. [in Arabic]
- Alsallatin, A.N. (2014). *Alqiadat Al'ukadimiat Fi Muasasat Altaelim Aleali: Bihawth Wadirasat Eilmiaat Mahkamatin* 'Academic Leadership in Higher Education Institutions: Refereed Scientific Research and Studies'. Amman: Al-Hamid Publishing. [in Arabic]



- Smith, L. (2007). *Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District in Georgia*. PhD Thesis, Georgia Southern University Digital Commons, Statesboro, Georgia, United States.
- Tahir, L., Lee, S., Musah, M., Jaffri, H., Nihra, M., said, H. and Yasin, M. (2016). Challenges in distributed leadership: Evidence from the perspective of head teacher. *Education Management*, 6(30). 848–64. DOI 10.1108/IJEM-02-2015-0014.
- Wan, S. (2014). Distributed leadership in higher education: Hong Kong academics' perceptions and practices. *HERDSA*, n/a(37), 323–41, DOI: 10.1080/13632434.2017.1371689.
- Ministry of Higher Education. (2011). *Alkhatat Almstaqbalat Liltaelim Aljamieii Fi Almamlakat Alearabiat Alsaedia (Afaq) 2029* Future Plan for University Education in the Kingdom of Saudi Arabia (Afaq) 2029'. Riyadh, Saudi Arabia: Ministry of Education Agency. [in Arabic]
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. and Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Finding from a systematic literature review. *Education Management and Administration and Leadership*, 4(32), 439–57. DOI: 10.1177/1741143204046497.