



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة

إعداد

**إيمان بنت سعد الطويل**

طالبة دراسات عليا

**د/ فايز بن عبد العزيز الفايز**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية وتقديم توصيات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات في العمادات المساندة بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمادات المساندة للجامعات السعودية. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات عن ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية والكادر الإداري بالعمادات المساندة في الجامعات السعودية واشتملت على أربعة أبعاد رئيسية. وكان مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في القيادات الإدارية والإداريين بالعمادات المساندة في الجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (٣٧٨) من الموظفين الإداريين و (٢٣٥) من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يلي: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية).

كلمات مفتاحية: تطوير - أداء - القيادات الإدارية - الجامعات السعودية - مدخل - القيادة الموزعة

## Abstract

This study aimed to diagnose the reality of the practice of administrative leaders in Saudi universities for distributed leadership and to determine the requirements for developing the performance of administrative leaders in Saudi universities and to build up a proposed recommendations to develop the administrative performance of leaders in support deans in Saudi universities in light of the distributed leadership. to achieve the objectives of the study, the researchers were used descriptive approach to detection the reality of the practice of leadership distributed by the administrative leaders in the deans supporting Saudi universities. the researcher used questionnaire to collect data on the practice of leadership distributed by the administrative leaders and administrative staff in Saudi universities. The target study community were, which consists of administrative and administrative leaders with support deanship in the three Saudi public universities (King Saud University, King Abdul-Aziz University, Imam Abdul Rahman Bin Faisal University), while the sample of the study amounted to (378) administrative staff and (235) administrative leaders with support deanship. the study found several findings outlined by: The reality of the management leadership's practice of distributed leadership regarding the message and vision of Saudi universities from the point of view of the administrators came to a low degree, which is the low approval of the study members that the administrative leader (limits the problems faced by the administrative staff to avoid when preparing the future plan).

**Keywords:** development, performance, administrative leaders, Saudi universities, entrance, distributed leadership

## مقدمة

منذ بدايات القرن الحادي والعشرون بدأت تظهر العديد من التطورات المتسارعة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، والتي أحدثت تحولات وتغيرات عديدة في شتى مجالات الحياة، ولاسيما في مجال الأعمال والتجارة والتعليم، والذي بدوره يؤدي إلى تحديات كبيرة لمؤسسات التعليم العالي من أجل التغيير وتطوير أداء مؤسساتها.

وحيث أن التعليم الجامعي يشكل جزءاً مهماً في العملية التعليمية في المجتمعات فإن قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل رئيس على كفاءة إدارتها فالإدارة الناجحة سر تقدم الشعوب، وتطوير الإدارة الجامعية يعد من أولويات تطوير التعليم الجامعي، والسبب وراء الاهتمام بتطوير الإدارة الجامعية ظهور الاتجاهات والتطبيقات الحديثة للإدارة المعاصرة وهذا يتطلب تطوير القيادات في الجامعة في مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة حيث يشكلون المحور الأساسي لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة (معوذ، ٢٠١٣).

لذلك تعمل الجامعات السعودية على تطوير منظوماتها الأكاديمية والبحثية والإدارية والاهتمام بتطوير قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية في ظل تسارع التقنيات الحديثة، إذ أن الإدارة الجامعية هي التي تعنى بتحقيق أهداف وزارة التعليم (الجامعي)، ويتم ذلك عن طريق تعريف القيادات بأبرز تطورات الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة التعليم العالي (زاهر، ٢٠٠٦).

وتكمن أهمية القيادة الموزعة بأنها أكثر أشكال القيادة ملائمة للإدارة التربوية، لما تحتويه من تعدد المهام والأهداف والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون تأثير سلبي في جوهر العملية التربوية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبذلك تكون هذه القيادة سمة يتوجب على القائد التربوي التحلي بها وممارستها في الميدان التربوي (عجوة، ٢٠١٢).

لذلك فإن القيادة الموزعة في البيئة الجامعية يركز على المشاركة بين القائد الإداري والإداريين، حيث أنه يختلف عن الأساليب الهرمية التقليدية للسلطة والقيادة، فهو يحد من المركزية في اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للآخرين لممارسة القيادة داخل البيئة الجامعية، وانطلاقاً من تعدد الأدوار المهنية والقيادية التي يقوم بها القائد الإداري، والتي تتطلب توافر العديد من المهارات التي تمكنه من أداء دوره في إدارته، حيث تنعكس تلك المهارات على جودة الإدارة، كل ذلك يفرض على القائد الإداري الإلمام بالتطورات الحديثة في أغلب المجالات العلمية حتى يقود إدارته للتميز والإبداع، وهذا يتطلب منه تحقيق مفهوم حديث في قيادته، ومن هذه المفاهيم مفهوم القيادة الموزعة لذلك جاءت هذه الدراسة لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

## مشكلة الدراسة

إن التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية يمر بتغيرات ونقلة فكرية وتطورات متسارعة للسعي نحو تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بهدف الارتقاء بجودة التعليم وعليه يقع على عاتق القيادة الجامعية ممثلاً بالقيادات الإدارية دور كبير في السعي لتحقيق أهداف الرؤية، كما أخذت تظهر العديد من موضوعات تطوير القيادات الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد إدارة الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير نظمها ومهامها الإدارية لقاداتها.

وتعد أدوار القيادات الإدارية في الجامعات مرهوناً بالدور التقليدي في بيئة تعد من أعقد التنظيمات الإدارية الذي يتسم بتنوع ثقافته وتباين اتجاهاته واختلاف وتنوع أطرافه من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وفنيين، وتعاني إدارة الجامعات السعودية بمستوياتها المختلفة من جوانب قصور عديدة منها مركزية الإدارة التي لازالت تهيمن على بعض الإدارات الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية في الإدارة الجامعية نتيجة ضعف قدرتها على مواكبة التغيرات العالمية للتوجهات الإدارية الحديثة (العتيبي، ٢٠١٧م).

وفي هذا السياق تؤكد دراسة فاطمة البشر (٢٠١٦م) ودراسة الدوسري (٢٠١٧م) على أن الأنماط القيادية المتبعة في الجامعات السعودية هي أنماط تقليدية يؤخذ عليها الكثير من المآخذ، لذلك دعت الحاجة إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية التقليدية وتطويرها وإدخال الأنماط الحديثة، وتوظيف المداخل القيادية الحديثة.

ونظراً لكثرة الأعباء التي يتحملها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في عصر تزايدت فيه المتغيرات والتحديات، ووجود رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي تسعى لرفع تقييم خمس جامعات سعودية على الأقل من ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم وهذا يتطلب جهد كبير من القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، لذا فإن الحاجة ملحة لتوظيف جميع القدرات المتاحة داخل الجامعات وخارجها، والتحول من الأنماط التقليدية للإدارة إلى أنماط حديثة تتسم بالمرونة والتعاون والثقة المتبادلة، من خلال تطبيق مدخل القيادة الموزعة وبناء على ما تقدم واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

### أسئلة الدراسة

- ما واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؟
- ما الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر الإداريين والقيادات الإدارية؟
- ما متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في الجامعات السعودية عند ممارسة القيادة الموزعة.
- تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية:

- قد تساهم هذه الدراسة على إثراء المعرفة الإنسانية في المكتبة العربية حول موضوع القيادة الموزعة.
- من المتوقع أن يستفيد منها طلبة الدراسات العليا من خلال إجراء دراسات مماثلة وربطها بمتغيرات أخرى.

#### الأهمية العملية:

- تشخيص وتقييم واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة والتعرف على متطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.
- تقديم توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة يستفيد منها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

### حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على (واقع وتحديات ومتطلبات) لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة بالاستفادة من أبرز النماذج العالمية في هذا المجال.

٢. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على ثلاث جامعات تمثل الجامعات الحكومية السعودية في ثلاث مناطق: جامعة الملك سعود المنطقة الوسطى. جامعة الملك عبد العزيز المنطقة الغربية. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل المنطقة الشرقية. وتم اختيار هذه الجامعات باعتبارها أكبر الجامعات في هذه المناطق بالإضافة إلى قدم نشأتها وأيضاً منحها استقلالية كخطوة أولى في تطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
٣. **الحدود البشرية:** جميع الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات ومديري الوحدات الإدارية والإداريين في العمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية.
٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٢هـ.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة الموزعة

التعريف الاجرائي: مدخل قيادي إجرائي يشارك فيه الإداريين بالجامعات السعودية في الأدوار والمهام القيادية المختلفة مثل صنع القرار واتخاذ بالإضافة إلى المشاركة في الخطط المستقبلية للإدارة لتحقيق أهدافه وتطويره وغيرها من المهام القيادية.

### تطوير الأداء

التعريف الاجرائي: هو عملية مخططة ومنظمة لتحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية لتطبيق أفضل الممارسات القيادية في ضوء القيادة الموزعة والتي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

### القيادات الإدارية

التعريف الاجرائي: الممارسات القيادية الذي يقوم به عميد ووكيل ومدير إدارة ومدير وحدة إدارية في العمادات المساندة للجامعات السعودية في إدارتهم لرفع كفاءة الإداريين في كافة المهام والمستويات القيادية بهدف إحداث تغير محسوس لإدارة الجامعة والسعي نحو تحقيق أهدافها.

### أدبيات الدراسة:

### أولاً: الإطار النظري

### مفهوم القيادة الموزعة:

يعتقد خليفة (٢٠١٣م) أن التوزيع القيادي هو عملية السماح الاختياري بنقل جزء من الصلاحيات الإدارية من القائد إلى المرؤوس وعندما يقبل الأخير فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه فالقيادة الموزعة وفق هذا المنظور عبارة عن عملية تحميل المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة.

أما الشريفى وعبدالله (٢٠١٧م) فيعرفان القيادة الموزعة بأنها دمج مهارات وخبرات وقدرات المرؤوسين مع القائد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة وهو ما يمثل استغلال الخبرة الجماعية للتطوير المنظمة بعكس أبعاد المنظمة التقليدية.

### مبادئ القيادة الموزعة

يشير الشثري (٢٠١٠م، ص: ٢٠-٢١) إلى مجموعة من المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة وهي كالتالى:

١. في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة.
٢. القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية فهي تبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء وتختبر صحتها من خلال المراعاة المحسوبة للأخطاء.
٣. القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.
٤. القيادة الموزعة لا تقوم على التعويض، بل تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل.

### مميزات القيادة الموزعة

حدد ربن درانجر (Rabin Dranger, 2014) مميزات للقيادة الموزعة وهي:

١. تكسب القيادة الموزعة الأعضاء القدرات والخبرات اللازمة للقيادة.
  ٢. بث روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى الأعضاء.
  ٣. تشجيع الأعضاء في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
  ٤. قدرة القيادة الموزعة على تخفيف ضغوط العمل.
- وقد لخص ربيع (٢٠١٧م، ص: ٢٥) مميزات القيادة الموزعة كما يلي:

١. القيادة الموزعة عملية جماعية وليست فردية.
٢. التنوع في الخبرات بين العاملين عنصرًا أساسيًا في القيادة الموزعة.
٣. بالقيادة الموزعة نتغلب على أغلب المشاكل التي تواجه القادة.
٤. القيادة الموزعة تعمل على اكتشاف كوامن الأشخاص وإبداعاتهم.



## متطلبات القيادة الموزعة ومبررات تطبيقها

يحدد الشثري (٢٠١٦م) متطلبات القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية بما يلي:

١. متطلبات ثقافية وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية.
٢. متطلبات بشرية من خلال تدريب القيادات على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة وتدريب كافة الأفراد على المهارات القيادية المختلفة.
٣. متطلبات هيكلية وذلك من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسة التربوية بحيث تكون أكثر دعماً للعمل كفريق مع الحفاظ على التدرج في السلطة من المستويات الإدارية العلى إلى المستويات التنفيذية.
٤. متطلبات مالية أو تقنية وذلك بتوفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين الأفراد والقيادات داخل المؤسسة وتبادل الخبرات والآراء بينهم.
٥. متطلبات إدارية وذلك بطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل القيادة الموزعة.
٦. 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 داخل المؤسسة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة أباحسين والسبيعي (٢٠٢٠م) بعنوان "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة وقياس درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، واتبع الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة ٣٠٤ عضو هيئة تدريس وجاءت نتائج الدراسة إلى ضرورة إيجاد حلول إجرائية لتعزيز درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة الموزعة مبنية على أسس علمية لتوزيع المهام القيادية على أعضاء هيئة التدريس بحسب خبراتهم ومهاراتهم الإدارية.

دراسة عيشان و الفضلي (٢٠٢٠م) بعنوان "تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية واطعت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع الاستبانة وبلغ عدد عينة الدراسة من ١١٨ عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائج الدراسة بمنح الصلاحيات اللازمة لأعضاء الهيئة التعليمية لممارسة الأدوار القيادية ومنح الحوافز المادية والمعنوية الدافعة لممارسة الدور القيادي داخل القسم.

دراسة بيكمان (Beckman, 2017) بعنوان "القيادة من خلال الزمالة: الاحتراف المهني للقيادة الموزعة لأعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة للكشف عن إمكانية الاحتراف المهني للقيادة الموزعة في سياق التعليم والتعلم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأسترالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسات التجريبية للجامعات الأسترالية، واستخدمت أداتين لجمع البيانات المقابلة واستبانة (ASTER) لقياس الاحتراف المهني للقيادة الموزعة، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب قيادية، وتوصلت الباحثة إلى أن الاحتراف المهني للقيادة الموزعة تتطلب تدريب لبناء المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة قام كاربوني وآخرون (Carbone et al. , 2017) بعنوان "تقييم جودة القيادة الموزعة للتعليم والتعلم: دراسة متعددة المؤسسات" هدفت الدراسة لتقييم مدى فاعلية القيادة الموزعة في خمس مؤسسات أسترالية تنفذ برنامجًا تعاونيًا لتطوير نوعية التعليم والتعلم، في هذه الدراسة قام فريق من الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة قياس معايير القيادة الموزعة لجونز وآخرون (٢٠١٤م) لقياس فاعلية نظام القيادة الموزعة في المؤسسات الأسترالية الخمس، وتكونت عينة الدراسة من الخبراء الأكاديميين والمنسقين والمدراء في المؤسسات التعليمية في الجامعات الأسترالية، وجاءت نتائج الدراسة أن استخدام أداة قياس جونز وآخرون (٢٠١٤م) في تقييم المؤسسة التعليمية لمعايير القيادة الموزعة بدرجة عالية، وعليه فإنه بإمكان المهتمين بقياس جودة تطبيق عمليات تنفيذ معايير القيادة الموزعة استخدامها لتحسين نوعية التعليم والتعلم.

## التعليق على الدراسات السابقة

### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- واتفقت الدراسة مع معظم الدراسات الأجنبية في تناولها لمفاهيم وأبعاد القيادة الموزعة وتطبيقاتها في الإدارة.
- واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات العربية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتباع المنهج الوصفي المسحي.

### ما تميزت به هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها انفردت في عينتها حيث إن عينة الدراسة هم القيادات الإدارية في العمادات المساندة بالجامعات السعودية على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

### استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في التالي:

- بناء محاور الإطار النظري واستعراض أبرز النماذج العالمية في ممارسة القيادة الموزعة في إدارتها.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد أهداف وأسئلة الدراسة.
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استفادت هذه الدراسة في تحديد المنهجية المناسبة وفي اختيار أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة وفي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتمّ توظيف هذا المنهج للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمادات المساندة للجامعات السعودية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق القيادة الموزعة، وتحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من كافة أفراد الكادر الإداري للعمادات المساندة من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين في الجامعات الحكومية السعودية ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد تم الاقتصار على ثلاث جامعات حكومية ممثلة للمناطق الثلاث الرئيسية للمملكة العربية السعودية:
١. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين بجامعة الملك سعود بالرياض ممثلة عن المنطقة الوسطى.
  ٢. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين بجامعة الملك عبد العزيز ممثلة للمنطقة الغربية.
  ٣. الكادر الإداري من عمداء ووكلاء ومديري الإدارات والوحدات الإدارية والإداريين بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالأحساء ممثلة عن المنطقة الشرقية.
- وقد تم اختيار هذه الجامعات باعتبارها أكبر الجامعات في هذه المناطق من حيث عدد الطلاب وأعضاء هيئة تدريس والإداريين بالإضافة لقدم نشأتها، والجدول التالي يوضح فئات مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:
- **الفئة الأولى:** الموظفين الإداريين بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، والبالغ عددهم (٢٥٤٠٧)، وذلك وفقاً لإحصائية العام الدراسي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ)،
  - **الفئة الثانية:** القيادات الإدارية بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، والبالغ عددهم (٩٣١)، وذلك وفقاً لإحصائية العام الدراسي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ).
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من فئتين، وذلك على النحو التالي:
- **الفئة الأولى:** تشمل عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وقد بلغ حجم العينة (٣٧٨) موزعة على الجامعات الثلاث وفقاً لنسبة كل جامعة من العدد الكلي، وقد حصل الباحثان على جميع الاستجابات المستهدفة من كل جامعة من الجامعات الثلاث عينة الدراسة.

• **الفئة الثانية:** تشمل عينة عشوائية طبقية من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة بالجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وقد بلغ حجم العينة (٢٧٢) موزعة على الجامعات الثلاث وفقاً لنسبة كل جامعة من العدد الكلي، وقد استجاب (٢٣٥) من القيادات، وهو ما يمثل (٨٦.٤%) من العينة المستهدفة من القيادات.

#### - أداة الدراسة: الاستبانة

تم بناء الاستبانة بصيغتها الأولية بحيث تحتوي على:

#### • محاور الاستبانة والتي تتكون من ثلاث محاور:

١. واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة من وجهة نظر الإداريين وتتمثل في أربعة أبعاد رئيسة وهي:

• البعد الأول الرؤية والرسالة.

• البعد الثاني ثقافة الجامعة التنظيمية.

• البعد الثالث المسؤولية المشتركة.

• البعد الرابع الممارسات القيادية

٢. الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق القيادة الموزعة من وجهة نظر الإداريين والقيادات الإدارية.

٣. متطلبات ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الإدارية.

ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء جميع فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الرباعي والتي ستكون الإجابة عليه ب (عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتم إعطاء عالية أعلى درجة وهي أربع درجات، ومتوسطة ثلاث درجات، ومنخفضة درجتين، وأخيراً منخفضة جداً درجة واحدة.

#### التحليل السيكمومتري لعبارات محاور أداة الدراسة:

ويُقصد به تقنين أداة الدراسة، بمعنى: التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)،

وذلك على النحو التالي:

١. اختبار صدق أداة الدراسة: قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال ما يأتي:

- الصدق الظاهري (المحكمين): تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات السعودية، والبالغ عددهم (١٨) عضو هيئة تدريس، وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم والأخذ بها حول طبيعة الأسئلة ومدى إحاطتها لعناصر الموضوع، ومدى كفايتها أو حاجتها لإضافة بعض الأسئلة أو الفقرات أو الكلمات، أو إجراء بعض التعديلات، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغة الأسئلة من الناحية اللغوية وعلاقتها المباشرة بموضوع الدراسة بهدف التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، إضافة إلى معرفة رأيهم حول مدى ملاءمة التدرج الرباعي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها والعبارات المدرجة أسفله؛ وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة وبعد عملية التصميم النهائي لها، بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الصدق الداخلي للأداة، وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) مفردة من القيادات الإدارية والموظفين الإداريين، وذلك كما يلي:

### أولاً: استبانة الموظفين الإداريين

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الموظفين الإداريين؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، حيث اتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد محور " واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة " مع الدرجة الكلية لكل بُعد جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)،

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبُعد الرسالة والرؤية ما بين (٠.٥٧٠ ، ٠.٨٦٨)، ولبُعد ثقافة الجامعة التنظيمية ما بين (٠.٥٧١ ، ٠.٨٦٦)، ولبُعد المسؤولة المشتركة ما بين (٠.٦٢٤ ، ٠.٨٥٨)، ولبُعد الممارسات القيادية ما بين (٠.٥٢٧ ، ٠.٧٧٠) وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ويتضح أن جميع معاملات ارتباط أبعاد محور " واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة " مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠.٩٢٣ ، ٠.٩٥٤)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ويتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد محور " صعوبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر الموظفين الإداريين " مع الدرجة الكلية لكل بُعد جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبُعد الرسالة والرؤية ما بين (٠.٦١٤ ، ٠.٨١٢)، ولبُعد ثقافة الجامعة التنظيمية ما بين (٠.٥٤٦ ، ٠.٨٨٤)، ولبُعد المسؤولة المشتركة ما بين (٠.٦٣٧ ، ٠.٨٦٢)، ولبُعد الممارسات القيادية ما بين (٠.٥٣١ ، ٠.٧٤٤) وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن جميع معاملات ارتباط أبعاد محور " صعوبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر الموظفين الإداريين " مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠.٨٤٨ ، ٠.٩٢٧)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

## ثانياً: استبانة القيادات الإدارية

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة القيادات الإدارية؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، يتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد محور " صعوبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الإدارية " مع الدرجة الكلية لكل بُعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد الرسالة والرؤية ما بين (0.665 ، 0.892)، ولبعد ثقافة الجامعة التنظيمية ما بين (0.586 ، 0.786)، ولبعد المسؤولية المشتركة ما بين (0.557 ، 0.866)، ولبعد الممارسات القيادية ما بين (0.527 ، 0.828) وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ويتضح أن جميع معاملات ارتباط أبعاد محور " صعوبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الإدارية" مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.874 ، 0.943)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ويتضح أن جميع معاملات ارتباط أبعاد محور " متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر القيادات الإدارية " مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.564 ، 0.898)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.



### ثبات الأداة (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )، حيث يتضح أن استبانة الموظفين الإداريين تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.902) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.814، 0.883)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تكونت أداة الدراسة (استبانة الموظفين الإداريين) في صورتها النهائية من (57) عبارة، موزعة على محورين، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتناول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية، ويتكون من (33) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:
  - **البُعد الأول:** يتناول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية، ويتضمن (7) عبارات.
  - **البُعد الثاني:** يتناول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية، ويتضمن (10) عبارات.
  - **البُعد الثالث:** يتناول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة، ويتضمن (8) عبارات.
  - **البُعد الرابع:** يتناول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية، ويتضمن (8) عبارات.
- **المحور الثاني:** يتناول الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية، ويتكون من (24) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:
  - **البُعد الأول:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية، ويتضمن (5) عبارات.

- **البُعد الثاني:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية، ويتضمن (٧) عبارات.
- **البُعد الثالث:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البُعد الرابع:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية، ويتضمن (٧) عبارات.

أما استبانة (القيادات الإدارية)، فقد تكونت في صورتها النهائية من (٤٣) عبارة، موزعة على محورين، وذلك على النحو التالي:

○ **المحور الأول:** يتناول الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية، ويتكون من (٢٤) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البُعد الثاني:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية، ويتضمن (٧) عبارات.
- **البُعد الثالث:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة، ويتضمن (٥) عبارات.
- **البُعد الرابع:** يتناول الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية، ويتضمن (٧) عبارات.

○ **المحور الثاني:** يتناول متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، ويتضمن (١٩) عبارة.

وطلب الباحثان من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٤- عالية ٣- متوسطة ٢- منخفضة ١- منخفضة جداً

### أساليب المعالجة الإحصائية:

يمكن أن تتضمن المعالجات الإحصائيات الأساليب الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الاول: ما واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؟

أولاً: واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية.

وللتعرف على واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة  
فيما يتعلق بالرسالة والرؤية من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	التعليق
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	يشارك الكادر الإداري في بناء وتطوير رؤية واضحة للجهة الإدارية.	١٠.٦	٢٨.٠	١٢٤	٣٢.٨	١٠٠	٢٦.٥	٤٨	١٢.٧	٢.٧٦	١.٠٠	متوسطة	١
٢	يحدد أهداف الجهة الإدارية بالتعاون مع الكادر الإداري.	٩٨	٢٥.٩	١٣٠	٣٤.٤	٩٦	٢٥.٤	٥٤	١٤.٣	٢.٧٢	١.٠٠	متوسطة	٢
٣	يحدد مؤشرات الأداء بالتعاون مع الكادر الإداري لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	٧٣	١٩.٣	١٦٠	٤٢.٣	٩٠	٢٣.٨	٥٥	١٤.٦	٢.٦٦	٠.٩٥	متوسطة	٣
٤	يحصص المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليعالجها عند إعداد الخطة المستقبلية.	٦٦	١٧.٥	١٠٢	٢٧.٠	١١٢	٢٩.٦	٩٨	٢٥.٩	٢.٣٦	١.٠٥	منخفضة	٤
٥	يستشير الكادر الإداري في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية.	٨٧	٢٣.٠	٧٩	٢٠.٩	٨٤	٢٢.٢	١٢٨	٣٣.٩	٢.٣٣	١.١٧	منخفضة	٥
٦	يستشير الكادر الإداري في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات.	٤٨	١٢.٧	١١٨	٣١.٢	٩٤	٢٤.٩	١١٨	٣١.٢	٢.٢٥	١.٠٣	منخفضة	٦
٥	يستشير الكادر الإداري في تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	٥٠	١٣.٢	٩٥	٢٥.١	١١٦	٣٠.٧	١١٧	٣١.٠	٢.٢١	١.٠٢	منخفضة	٧
-										٢.٤٧	٠.٨٧	منخفضة	-

المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن محور واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢٠٢١، ٢٠٧٦) من أصل (٤٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة منخفضة إلى متوسطة.

### ثانياً: واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية.

للتعرف على واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٢) يوضح واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة

فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة										
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يسعى لترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الإداريين.	١٠.١	٢٦.٧	١٥.٢	٤٠.٢	٩٧	٢٥.٧	٢٨	٧.٤	٢.٨٦	٠.٩٠	متوسطة
٨	يوفر قنوات اتصال فعالة بينه وبين أفراد الكادر الإداري.	١١.٨	٣١.٢	٩٦	٢٥.٤	١٠٥	٢٧.٨	٥٩	١٥.٦	٢.٧٢	١.٠٧	متوسطة
٧	يوفر قنوات الاتصال الفعالة بين أفراد الكادر الإداري.	١٠.٦	٢٨.٠	١٠.٨	٢٨.٦	١١١	٢٩.٤	٥٣	١٤.٠	٢.٧١	١.٠٣	متوسطة

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣	يتيح فرص التعلم المستمر للكادر الإداري على المجالات والمفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة.	٩٨	٢٥.٩	١٢٥	٣٣.١	٩٧	٢٥.٧	٥٨	١٥.٣	٢.٧٠	١.٠٢	متوسطة	٤
٢	يحرص على أن يستفيد الكادر الإداري من التجارب الناجحة في تحسين بيئة العمل.	٩١	٢٤.١	١٣٣	٣٥.٢	٩٩	٢٦.٢	٥٥	١٤.٦	٢.٦٩	٠.٩٩	متوسطة	٥
٥	يلتزم بالموضوعية عند توزيع المهام.	١٠٢	٢٧.٠	٧٨	٢٠.٦	١٥٥	٤١.٠	٤٣	١١.٤	٢.٦٣	١.٠٠	متوسطة	٦
١٠	يقلل من الصراع داخل الإدارة من خلال الممارسات التعاونية.	٩٩	٢٦.٢	٨٦	٢٢.٨	١٢٧	٣٣.٦	٦٦	١٧.٥	٢.٥٨	١.٠٦	متوسطة	٧
٦	يدعم التشارك المعرفي والمهني بين أفراد الكادر الإداري.	٨٠	٢١.٢	٩٨	٢٥.٩	١٤٧	٣٨.٩	٥٣	١٤.٠	٢.٥٤	٠.٩٨	متوسطة	٨
٤	يلتزم بالعدالة عند توزيع المهام.	١٠٣	٢٧.٢	٩٢	٢٤.٣	٧٢	١٩.٠	١١١	٢٩.٤	٢.٤٩	١.١٨	منخفضة	٩
٩	يشجع الكادر الإداري على المبادرات النوعية في العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية.	٧٨	٢٠.٦	٨٨	٢٣.٣	٩٤	٢٤.٩	١١٨	٣١.٢	٢.٣٣	١.١٢	منخفضة	١٠
-		المتوسط الحسابي العام								٢.٦٣	٠.٩٠	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن محور واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٣٣، ٢.٨٦) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة منخفضة إلى متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٦٣) بانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن القائد الإداري (يسعى لترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الإداريين، وكذلك أنه يوفر قنوات اتصال فعالة بينه وبين أفراد الكادر الإداري، إضافة إلى أنه يوفر قنوات الاتصال الفعالة بين أفراد الكادر الإداري). وقد يعزى إلى تفهم القيادات في الجامعة لمفهوم التعاقب القيادي وأن التكليف بالمناصب القيادية عملية مؤقتة وتحت منظومة عمل متكاملة.

### ثالثاً: واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة.

وللتعرف على واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة  
فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٧	يشكل فرق عمل لإتجاز المهام.	١١٨	٣١.٢	١٥٤	٤٠.٧	٦٢	١٦.٤	٤٤	١١.٦	٢.٩٢	٠.٩٧	متوسطة	١
١	يثق بقدرة الكادر الإداري بالمسؤوليات المناطة بهم.	١١٤	٣٠.٢	١٤٤	٣٨.١	٨٠	٢١.٢	٤٠	١٠.٦	٢.٨٨	٠.٩٦	متوسطة	٢
٤	يمنح أفراد الكادر الإداري الحرية لتحمل مسؤولية قراراتهم وتطبيقها.	٨١	٢١.٤	١٥٤	٤٠.٧	٦١	١٦.١	٨٢	٢١.٧	٢.٦٢	١.٠٥	متوسطة	٣
٣	يدمج الأفراد المبتدئين وأصحاب الخبرة في فرق العمل للتعاون.	٨١	٢١.٤	١٣٦	٣٦.٠	٩٠	٢٣.٨	٧١	١٨.٨	٢.٦٠	١.٠٢	متوسطة	٤
٢	يهيئ الظروف المناسبة لإظهار قدرات أفراد الكادر الإداري الجدد.	٨٦	٢٢.٨	١١٥	٣٠.٤	١٠٦	٢٨.٠	٧١	١٨.٨	٢.٥٧	١.٠٤	متوسطة	٥
٦	يوزع المهام الإدارية والفنية على الكادر الإداري وفقاً لميولهم وقدراتهم وتخصصاتهم.	٦١	١٦.١	١٣٦	٣٦.٠	١٠٠	٢٦.٥	٨١	٢١.٤	٢.٤٧	١.٠٠	منخفضة	٦
٨	يمكن أفراد الكادر الإداري بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	٧٠	١٨.٥	١٣٢	٣٤.٩	٧٦	٢٠.١	١٠٠	٢٦.٥	٢.٤٦	١.٠٧	منخفضة	٧
٥	يطبق نظام مساءلة قائم على معايير واضحة ومعلنة للجميع.	٦٨	١٨.٠	٨٥	٢٢.٥	١٠١	٢٦.٧	١٢٤	٣٢.٨	٢.٢٦	١.١٠	منخفضة	٨
-	المتوسط الحسابي العام									٢.٦٠	٠.٨٨	متوسطة	-



يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن محور واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٨) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٢٦، ٢.٩٢) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة منخفضة إلى متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٦٠) بانحراف معياري (٠.٨٨)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن القائد الإداري (يشكل فرق عمل لإنجاز المهام، وكذلك أنه يثق بقدرة الكادر الإداري بالمسؤوليات المناطة بهم، إضافة إلى أنه يمنح أفراد الكادر الإداري الحرية لتحمل مسؤولية قراراتهم وتطبيقها). وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات في الجامعات يراعون أهمية التشارك مع زملائهم في العمل.

**رابعاً: واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية.**

وللتعرف على واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية من وجهة نظر الإداريين

الترتيب	درجة الممارسة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	متوسطة	١.٠٥	٢.٦١	١٧.٥	٦٦	٣٠.٢	١١٤	٢٦.٥	١٠٠	٢٥.٩	٩٨	يشجع العمل باستقلالية ومرونة وفق أسس متفق عليها بينه وبين الكادر الإداري.	٢
٢	متوسطة	١.١٣	٢.٦٠	٢٢.٨	٨٦	٢٣.٠	٨٧	٢٥.٧	٩٧	٢٨.٦	١٠٨	يكلف الإداريين من ذوي الخبرة ببعض الأدوار القيادية.	٥
٣	متوسطة	٠.٩٥	٢.٥٩	١٥.١	٥٧	٢٨.٨	١٠٩	٣٧.٨	١٤٣	١٨.٣	٦٩	يحث الإداريين على المبادرة بالمشاركة في المهام التي تتسم بالتعقيد.	٧
٤	متوسطة	١.٠٨	٢.٥٧	٢١.٤	٨١	٢٤.٦	٩٣	٢٩.٤	١١١	٢٤.٦	٩٣	يفوض أدياراً قيادية للإداريين من ذوي الخبرة في الجوانب التطويرية.	٦
٥	متوسطة	١.١٠	٢.٥١	٢١.٧	٨٢	٣٢.٠	١٢١	٢٠.١	٧٦	٢٦.٢	٩٩	يوزع المهام الإدارية بشفافية وعدالة على الكادر الإداري.	١
٦	منخفضة	١.٠٥	٢.٤٦	٢٣.٠	٨٧	٢٨.٠	١٠٦	٢٩.١	١١٠	١٩.٨	٧٥	يفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين لإدارة الاجتماعات العامة.	٣
٧	منخفضة	١.٠٢	٢.٣٧	٢٢.٨	٨٦	٣٤.٩	١٣٢	٢٤.٦	٩٣	١٧.٧	٦٧	يمكن الإداريين من القيام بأعمال قيادية بمنحهم الصلاحيات اللازمة.	٨
٨	منخفضة	١.٠٧	٢.٢٨	٣١.٢	١١٨	٢٦.٥	١٠٠	٢٥.٩	٩٨	١٦.٤	٦٢	يساهم في التطوير المهني للكادر الإداري لتولي القيادة في المستقبل.	٤
-	منخفضة	٠.٩٠	٢.٥٠	المتوسط الحسابي العام									

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن محور واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٨) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٢٨، ٢.٦١) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة منخفضة إلى متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٥٠) بانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين لإدارة الاجتماعات العامة، وكذلك أنه يمكن الإداريين من القيام بأعمال قيادية بمنحهم الصلاحيات اللازمة، إضافة إلى أنه يساهم في التطوير المهني للكادر الإداري لتولي القيادة في المستقبل). وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض القيادات التي تتسم بشيء من الدكتاتورية أو التسلط في قراراتهم.

**السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر الإداريين والقيادات الإدارية؟**

**أولاً: من وجهة نظر الإداريين**

**١- الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية.**

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالرسالة والرؤية من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات للإدارة.	١٣٥	٣٥.٧	١٣٠	٣٤.٤	٩٤	٢٤.٩	١٩	٥.٠	٣.٠١	٠.٩٠	متوسطة	١
٣	قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة للإدارة.	١٣٣	٣٥.٢	١١٤	٣٠.٢	١٠١	٢٦.٧	٣٠	٧.٩	٢.٩٣	٠.٩٧	متوسطة	٢
٥	قصور في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية.	١٢٣	٣٢.٥	١٣٢	٣٤.٩	٨٠	٢١.٢	٤٣	١١.٤	٢.٨٩	٠.٩٩	متوسطة	٣
٢	استبداد القائد برأيه في تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	١٠٥	٢٧.٨	١٢٥	٣٣.١	١٢٢	٣٢.٣	٢٦	٦.٩	٢.٨٢	٠.٩٢	متوسطة	٤
١	قصور القائد الإداري في تطوير رؤية واضحة للجهة الإدارية.	١١٣	٢٩.٩	٩٦	٢٥.٤	١٣٩	٣٦.٨	٣٠	٧.٩	٢.٧٧	٠.٩٧	متوسطة	٥
-	المتوسط الحسابي العام									٢.٨٨	٠.٨٣	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٧٧، ٣.٠١) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٨٨) بانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين، ومن أبرز تلك الصعوبات (قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات للإدارة، وكذلك قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة للإدارة، إضافة إلى قصور في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية). وقد يعزى ذلك إلى ضعف الخبرة في التخطيط لدى بعض القيادات الجامعية.

## ٢- الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٢	ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أفراد الكادر الإداري.	١٣٤	٣٥.٤	١٢٨	٣٣.٩	٨٧	٢٣.٠	٢٩	٧.٧	٢.٩٧	٠.٩٥	متوسطة	١
٦	قلة الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري لمن يمارس دوراً قيادياً في الجهة الإدارية.	١٥٧	٤١.٥	٩٦	٢٥.٤	٨١	٢١.٤	٤٤	١١.٦	٢.٩٧	١.٠٥	متوسطة	٢
٧	ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى المركزية.	١٣١	٣٤.٧	١١٠	٢٩.١	٩٤	٢٤.٩	٤٣	١١.٤	٢.٨٧	١.٠٢	متوسطة	٣
١	ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية.	١٠٣	٢٧.٢	١٤٧	٣٨.٩	٧٧	٢٠.٤	٥١	١٣.٥	٢.٨٠	٠.٩٩	متوسطة	٤
٥	ضعف الإمكانيات المادية في الجهة الإدارية.	١٣٤	٣٥.٤	٦١	١٦.١	١٢١	٣٢.٠	٦٢	١٦.٤	٢.٧١	١.١٢	متوسطة	٥
٣	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي الجهة الإدارية.	٨٢	٢١.٧	١٣٤	٣٥.٤	١٢٦	٣٣.٣	٣٦	٩.٥	٢.٦٩	٠.٩٢	متوسطة	٦
٤	ضعف البنية التقنية للتواصل الفعال بين القائد وأفراد الكادر الإداري.	٧٣	١٩.٣	١٠٨	٢٨.٦	١١٥	٣٠.٤	٨٢	٢١.٧	٢.٤٦	١.٠٣	منخفضة	٧
-	المتوسط الحسابي العام									٢.٧٨	٠.٧٤	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٤٦، ٢.٩٧) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة موافقة (منخفض إلى متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٧٨) بانحراف معياري (٠.٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين، ومن أبرز تلك الصعوبات (ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أفراد الكادر الإداري، وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري لمن يمارس دوراً قيادياً في الجهة الإدارية، إضافة إلى ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى المركزية). وقد يعزى ذلك إلى ضعف المخصصات المالية المخصصة للتطوير والتحفيز في بعض الجامعات.

### ٣- الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣	ضعف ثقة القيادة في إسناد مهام قيادية لبعض منسوبي الكادر الإداري.	١٢٤	٣٢.٨	١٤٤	٣٨.١	٧٨	٢٠.٦	٣٢	٨.٥	٢.٩٥	٠.٩٣	متوسطة	١
١	قصور دور القيادات في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل.	١١٩	٣١.٥	١٢٤	٣٢.٨	١٠٢	٢٧.٠	٣٣	٨.٧	٢.٨٧	٠.٩٦	متوسطة	٢
٢	إحجام بعض منسوبي الكادر الإداري عن أداء أدوارًا قيادية لقلّة الخبرة في تحمل المسؤولية.	٩٥	٢٥.١	١٤٨	٣٩.٢	٨٤	٢٢.٢	٥١	١٣.٥	٢.٧٦	٠.٩٨	متوسطة	٣
٥	وجود الصراعات الشخصية بين أفراد الكادر الإداري.	١٠٢	٢٧.٠	٩٧	٢٥.٧	١٢٨	٣٣.٩	٥١	١٣.٥	٢.٦٦	١.٠٢	متوسطة	٤
٤	محدودية فرص التواصل بين أفراد الكادر الإداري في الجهة الإدارية.	٥٠	١٣.٢	١٣٢	٣٤.٩	١٤١	٣٧.٣	٥٥	١٤.٦	٢.٤٧	٠.٩٠	منخفضة	٥
-	المتوسط الحسابي العام									٢.٧٤	٠.٧٧	متوسطة	-



يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٤٧، ٢.٩٥) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة موافقة (منخفضة إلى متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٧٤) بانحراف معياري (٠.٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين، ومن أبرز تلك الصعوبات (ضعف ثقة القيادة في إسناد مهام قيادية لبعض منسوبي الكادر الإداري، وكذلك قصور دور القيادات في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل، إضافة إلى إجماع بعض منسوبي الكادر الإداري عن أداء أدوارًا قيادية لقلة الخبرة في تحمل المسؤولية). وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام القيادات بتطوير أنفسهم في مجال القيادة وممارستها، أو ضعف تأهيلهم قبل توليهم المنصب القيادي. وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة بيكمان (Beckman, 2017) والتي ذكرت أن الاحتراف المهني للقيادة يتطلب تدريب لبناء المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### ٤ - الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالممارسات القيادية من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالممارسات القيادية من وجهة نظر الإداريين

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٥	قلة الصلاحيات الممنوحة للإداريين ذوي الخبرة في صنع القرار.	١٧٢	٤٥.٥	٩٣	٢٤.٦	٨٨	٢٣.٣	٢٥	٦.٦	٣.٠٩	٠.٩٧	متوسطة	١
٧	اتباع الأساليب التقليدية في القيادة من قبل القيادات العليا في الجامعة.	١٤٩	٣٩.٤	١١٤	٣٠.٢	٨٢	٢١.٧	٣٣	٨.٧	٣.٠٠	٠.٩٨	متوسطة	٢
٢	ضعف تفعيل المساعلة بشكل موضوعي من قبل القائد.	١٣٢	٣٤.٩	١٠٢	٢٧.٠	١٠٥	٢٧.٨	٣٩	١٠.٣	٢.٨٧	١.٠١	متوسطة	٣
٦	تصور دور القيادات العليا في الجامعة في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير بيئة العمل الجامعي.	١١٦	٣٠.٧	١١٤	٣٠.٢	١٠٨	٢٨.٦	٤٠	١٠.٦	٢.٨١	٠.٩٩	متوسطة	٤
٣	ضعف ممارسة الشفافية في توزيع المهام الإدارية من قبل القائد.	٩٧	٢٥.٧	١٤٣	٣٧.٨	١٠٠	٢٦.٥	٣٨	١٠.١	٢.٧٩	٠.٩٤	متوسطة	٥
٤	ضعف ممارسة العدالة في توزيع المهام الإدارية من قبل القائد.	١٢١	٣٢.٠	١١٢	٢٩.٦	٨٨	٢٣.٣	٥٧	١٥.١	٢.٧٩	١.٠٦	متوسطة	٦
١	اتباع القائد أساليب غير ديمقراطية في القيادة.	١٣١	٣٤.٧	٨٤	٢٢.٢	١٠٣	٢٧.٢	٦٠	١٥.٩	٢.٧٦	١.٠٩	متوسطة	٧
-										٢.٨٧	٠.٨٥	متوسطة	-

المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٧٦، ٣.٠٩) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٨٧) بانحراف معياري (٠.٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين، ومن أبرز تلك الصعوبات (قلة الصلاحيات الممنوحة للإداريين ذوي الخبرة في صنع القرار، وكذلك اتباع الأساليب التقليدية في القيادة من قبل القيادات العليا في الجامعة، إضافة إلى ضعف تفعيل المساءلة بشكل موضوعي من قبل القائد).

### ثانياً: من وجهة نظر القيادات الإدارية

#### ١ - الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما

#### يتعلق بالرسالة والرؤية.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالرسالة والرؤية من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالرسالة والرؤية من وجهة نظر القيادات الإدارية

م	العبارات	درجة الممارسة										
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	قصور القائد الإداري في تطوير رؤية واضحة للجهة الإدارية.	٤٨	٢٠.٤	١٣٠	٥٥.٣	٢٩	١٢.٣	٢٨	١١.٩	٢.٨٤	٠.٨٨	متوسطة
٤	قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات للإدارة.	٧٠	٢٩.٨	٨٤	٣٥.٧	٥٣	٢٢.٦	٢٨	١١.٩	٢.٨٣	٠.٩٩	متوسطة
٥	قصور في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية.	٥٥	٢٣.٤	١٠٥	٤٤.٧	٤٦	١٩.٦	٢٩	١٢.٣	٢.٧٩	٠.٩٤	متوسطة
٢	استبداد القائد برأيه في تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	٧٥	٣١.٩	٥٦	٢٣.٨	٧٤	٣١.٥	٣٠	١٢.٨	٢.٧٥	١.٠٤	متوسطة
٣	قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة للإدارة.	٧٥	٣١.٩	٥٠	٢١.٣	٨٢	٣٤.٩	٢٨	١١.٩	٢.٧٣	١.٠٤	متوسطة
-										٢.٧٩	٠.٨٧	متوسطة

المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٧٣، ٢.٨٤) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٧٩) بانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومن أبرز تلك الصعوبات (قصور القائد الإداري في تطوير رؤية واضحة للجهة الإدارية، وكذلك قلة استشارة الكادر الإداري في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات للإدارة، إضافة إلى قصور في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية). وهذا يتفق مع وجهة نظر الإداريين مما يؤكد هذه النتيجة.

## ٢- الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٦	قلة الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري لمن يمارس دوراً قيادياً في الجهة الإدارية.	١٨٠	٧٦.٦	٤٥	١٩.١	١٠	٤.٣	٠	٠.٠	٣.٧٢	٠.٥٤	عالية	١
٣	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي الجهة الإدارية.	١١٧	٤٩.٨	٩٤	٤٠.٠	١٠	٤.٣	١٤	٦.٠	٣.٣٤	٠.٨٢	عالية	٢
٧	ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى المركزية.	٩٤	٤٠.٠	١٠٩	٤٦.٤	١٨	٧.٧	١٤	٦.٠	٣.٢٠	٠.٨٢	متوسطة	٣
٥	ضعف الإمكانيات المادية في الجهة الإدارية.	١٠١	٤٣.٠	٧٦	٣٢.٣	٣٠	١٢.٨	٢٨	١١.٩	٣.٠٦	١.٠٢	متوسطة	٤
٢	ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أفراد الكادر الإداري.	٦٢	٢٦.٤	٩٨	٤١.٧	٦٠	٢٥.٥	١٥	٦.٤	٢.٨٨	٠.٨٧	متوسطة	٥
١	ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية.	٤٠	١٧.٠	٧٤	٣١.٥	٨٠	٣٤.٠	٤١	١٧.٤	٢.٤٨	٠.٩٧	منخفضة	٦
٤	ضعف البنية التقنية للتواصل الفعال بين القائد وأفراد الكادر الإداري.	٢٩	١٢.٣	١٠٤	٤٤.٣	٥١	٢١.٧	٥١	٢١.٧	٢.٤٧	٠.٩٧	منخفضة	٧
-	المتوسط الحسابي العام									٣.٠٢	٠.٥٨	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٤٧، ٣.٧٢) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة موافقة (منخفض إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٠٢) بانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بثقافة الجامعة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومن أبرز تلك التحديات (قلة الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري لمن يمارس دوراً قيادياً في الجهة الإدارية، وكذلك مقاومة التعبير من قبل بعض منسوبي الجهة الإدارية، إضافة إلى ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى المركزية). وقد يعزى ذلك إلى معاناة هؤلاء القادة في عدم وجود حوافز مساعدة على نشر هذه الثقافة لتكون ممارسة فعلية.

### ٣- الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة من وجهة نظر القيادات الإدارية

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣	ضعف ثقة القيادة في إسناد مهام قيادية لبعض منسوبي الكادر الإداري.	٧٥	٣١٩	١٣١	٥٥.٧	٥	٢.١	٢٤	١٠.٢	٣.٠٩	٠.٨٦	متوسطة	١
٥	وجود الصراعات الشخصية بين أفراد الكادر الإداري.	٥٢	٢٢.١	١١٨	٥٠.٢	٤٦	١٩.٦	١٩	٨.١	٢.٨٦	٠.٨٥	متوسطة	٢
٢	إحجام بعض منسوبي الكادر الإداري عن أداء أدوار قيادية لقلة الخبرة في تحمل المسؤولية.	٤٨	٢٠.٤	١٢٩	٥٤.٩	٣٠	١٢.٨	٢٨	١١.٩	٢.٨٤	٠.٨٩	متوسطة	٣
١	قصور دور القيادات في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل.	٤٩	٢٠.٩	١٠٤	٤٤.٣	٥٣	٢٢.٦	٢٩	١٢.٣	٢.٧٤	٠.٩٣	متوسطة	٤
٤	محدودية فرص التواصل بين أفراد الكادر الإداري في الجهة الإدارية.	٣٦	١٥.٣	١٢٢	٥١.٩	٥٣	٢٢.٦	٢٤	١٠.٢	٢.٧٢	٠.٨٤	متوسطة	٥
-										٢.٨٥	٠.٦٧	متوسطة	-

المتوسط الحسابي العام



يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٧٢، ٣.٠٩) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٨٥) بانحراف معياري (٠.٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالمسؤولية المشتركة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومن أبرز تلك الصعوبات (ضعف ثقة القيادة في إسناد مهام قيادية لبعض منسوبي الكادر الإداري، وكذلك وجود الصراعات الشخصية بين أفراد الكادر الإداري، إضافة إلى إجهاد بعض منسوبي الكادر الإداري عن أداء أدوارًا قيادية لقلة الخبرة في تحمل المسؤولية). وهذا يتفق مع رأي الإداريين وقدى يعزى إلى نفس السبب المذكور سابقاً.

#### ٤ - الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية.

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالممارسات القيادية من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالممارسات القيادية من وجهة نظر القيادات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	متوسطة	٠.٩٦	٣.٠٠	١٢.٣	٢٩	٨.٥	٢٠	٤٦.٠	١٠.٨	٣٣.٢	٧٨	٧	اتباع الأساليب التقليدية في القيادة من قبل القيادات العليا في الجامعة.
٢	متوسطة	٠.٩٨	٣.٠٠	١٠.٢	٢٤	١٦.٦	٣٩	٣٥.٧	٨٤	٣٧.٤	٨٨	٥	قلة الصلاحيات الممنوحة للإداريين ذوي الخبرة في صنع القرار.
٣	متوسطة	٠.٨٢	٢.٩٣	٨.١	١٩	١٢.٨	٣٠	٥٧.٤	١٣٥	٢١.٧	٥١	٢	ضعف تفعيل المسألة بشكل موضوعي من قبل القائد.
٤	متوسطة	٠.٩٢	٢.٩٠	١٠.٢	٢٤	١٦.٦	٣٩	٤٦.٠	١٠.٨	٢٧.٢	٦٤	٦	تصور دور القيادات العليا في الجامعة في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير بيئة العمل الجامعي.
٥	متوسطة	٠.٩٢	٢.٧٨	٨.١	١٩	٣١.١	٧٣	٣٥.٣	٨٣	٢٥.٥	٦٠	٣	ضعف ممارسة الشفافية في توزيع المهام الإدارية من قبل القائد.
٦	متوسطة	٠.٩٠	٢.٧٦	١٠.٢	٢٤	٢٥.١	٥٩	٤٣.٤	١٠.٢	٢١.٣	٥٠	٤	ضعف ممارسة العدالة في توزيع المهام الإدارية من قبل القائد.
٧	متوسطة	٠.٩١	٢.٧٤	١٠.٢	٢٤	٢٧.٢	٦٤	٤١.٣	٩٧	٢١.٣	٥٠	١	اتباع القائد أساليب غير ديمقراطية في القيادة.
-	متوسطة	٠.٨٠	٢.٨٧	المتوسط الحسابي العام									

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٧٤، ٣.٠٠) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٨٧) بانحراف معياري (٠.٨٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة فيما يتعلق بالممارسات القيادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومن أبرز تلك الصعوبات (اتباع الأساليب التقليدية في القيادة من قبل القيادات العليا في الجامعة، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة للإداريين ذوي الخبرة في صنع القرار، إضافة إلى ضعف تفعيل المساءلة بشكل موضوعي من قبل القائد). وقد يعزى إلى تنوع آراء القيادات حول ممارساتهم القيادية.

### السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

وللتعرف على متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣) يوضح متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	عالية	٠.٧٠	٣.٦٠	١.٧	٤	٧.٢	١٧	٢٠.٠	٤٧	٧١.١	١٦٧	توفير الموارد اللازمة لنجاح الكادر الإداري في مهامهم القيادية.	١١
٢	عالية	٠.٧٨	٣.٥٧	٥.٥	١٣	١.٣	٣	٢٣.٤	٥٥	٦٩.٨	١٦٤	تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على أفراد الكادر الإداري.	١٠
٣	عالية	٠.٨٣	٣.٥٧	٦.٤	١٥	٢.٦	٦	١٨.٣	٤٣	٧٢.٨	١٧١	تبني سياسة الكفاءة والجدارة عند الترشيح للقيادة.	٩
٤	عالية	٠.٨٣	٣.٥٢	٧.٢	١٧	٠.٠	٠	٢٦.٤	٦٢	٦٦.٤	١٥٦	استثمار النظم المعلوماتية والتقنية داخل الجامعة.	٨
٥	عالية	٠.٧٥	٣.٤٨	٢.٦	٦	٧.٧	١٨	٢٨.٩	٦٨	٦٠.٩	١٤٣	توظيف نتائج تقييم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الإدارية.	١٢
٦	عالية	٠.٩٠	٣.٤٨	٧.٧	١٨	٤.٧	١١	٢٠.٠	٤٧	٦٧.٧	١٥٩	نبد التطورات التقليدية للقيادة التي تركز مبدأ الأقدمية كشرط لتولي مهام قيادية.	١٨
٧	عالية	٠.٩٣	٣.٤٨	٧.٧	١٨	٧.٧	١٨	١٤.٠	٣٣	٧٠.٦	١٦٦	تدريب القيادات على توزيع المهام القيادية.	١٦
٨	عالية	٠.٨٧	٣.٤٧	٥.٥	١٣	٨.٥	٢٠	١٩.١	٤٥	٦٦.٨	١٥٧	تطوير القدرات القيادية لأفراد الكادر الإداري في مجال القيادة الموزعة.	١٧
٩	عالية	٠.٧٧	٣.٤٦	١.٣	٣	١٣.٢	٣١	٢٤.٣	٥٧	٦١.٣	١٤٤	تقسيم السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري وأفراد الإدارة.	١٩
١٠	عالية	٠.٨٣	٣.٣٩	٥.٥	١٣	٦.٠	١٤	٣٢.٣	٧٦	٥٦.٢	١٣٢	إتاحة المعلومات والإحصاءات اللازمة لأفراد الكادر الإداري لاتخاذ قراراتهم.	٧

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

الترتيب	درجة الممارسة	الاحرف المعاري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١١	عالية	١.٠٦	٣.٣٤	١١.٩	٢٨	٨.٥	٢٠	١٣.٢	٣١	٦٦.٤	١٥٦	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع منسوبي الإدارة لتولي مهام قيادية.	٦
١٢	عالية	٠.٨٩	٣.٣١	٦.٠	١٤	١٠.٦	٢٥	٢٩.٤	٦٩	٥٤.٠	١٢٧	تهيئة مناخ تعاوني يوجب عملية الاتصال بين جميع أفراد الكادر الإداري في الجهة الإدارية.	٣
١٣	عالية	٠.٩٩	٣.٣٠	١١.٩	٢٨	٣.٠	٧	٢٨.١	٦٦	٥٧.٠	١٣٤	عقد اجتماعات منظمة لتقييم أداء الجهة الإدارية من قبل جميع أفراد الكادر الإداري.	١٣
١٤	متوسطة	٠.٩٧	٣.١٨	١٠.٢	٢٤	٨.٩	٢١	٣٣.٢	٧٨	٤٧.٧	١١٢	تسهيل إجراءات ممارسة المشروعات والأفكار الجديدة في الجامعة دون الحاجة إلى موافقة من جهات عليا.	١٥
١٥	متوسطة	٠.٧٩	٣.٠٩	٦.٤	١٥	٨.١	١٩	٥٥.٧	١٣١	٢٩.٨	٧٠	توزيع السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري والإداريين.	١
١٦	متوسطة	١.٠٥	٣.٠١	١٥.٣	٣٦	٨.٥	٢٠	٣٥.٧	٨٤	٤٠.٤	٩٥	مشاركة أفراد الكادر الإداري في اختيار وتقويم القادة.	١٤
١٧	متوسطة	٠.٨٦	٣.٠٠	٨.٥	٢٠	١١.٥	٢٧	٥١.٩	١٢٢	٢٨.١	٦٦	توزيع المهام القيادية على الكادر الإداري استناداً على أسس علمية بشفافية وعدالة.	٢
١٨	متوسطة	٠.٩٦	٢.٩٨	٦.٤	١٥	٢٧.٧	٦٥	٢٧.٧	٦٥	٣٨.٣	٩٠	إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للإدارة بحيث يتناسب مع أبعاد القيادة الموزعة.	٤
١٩	متوسطة	٠.٩٥	٢.٩٥	٦.٤	١٥	٢٨.١	٦٦	٢٩.٤	٦٩	٣٦.٢	٨٥	نشر ثقافة القيادة الموزعة داخل البيئة الجامعية.	٥
-	عالية	٠.٦٤	٣.٣٣	المتوسط الحسابي العام									

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية يتضمن (١٩) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٢.٩٥، ٣.٦٠) من أصل (٤.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة موافقة (عالية إلى متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٣٣) بانحراف معياري (٠.٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على متطلبات تطوير ممارسات القيادات الإدارية للقيادة الموزعة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفير الموارد اللازمة لنجاح الكادر الإداري في مهامهم القيادية، وكذلك تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على أفراد الكادر الإداري، إضافة إلى تبني سياسة الكفاءة والجدارة عند الترشيح للقيادة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بيكمان (Beckman, 2017) والتي توصلت إلى أن الاحتراف المهني للقيادة الموزعة يتطلب تدريب لبناء المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد يعزى ذلك إلى رغبة القيادات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وحاجتهم لذلك.

### توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

١. زيادة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر الإدارية ممن يمارسون أدوراً قيادية في الجهة الإدارية، حيث كشفت النتائج أن قلة الحوافز المادية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية.
٢. التوعية المستمرة حول أهمية العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية، ودور فرق العمل في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة، حيث بينت النتائج أن ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية.

## المراجع

- أباحسين، شذى؛ السبيعي، عبید. (٢٠٢٠م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية*. المجلد ٢١(٢)، ٣٠٧-٣١٣.
- البشر، فاطمة. (٢٠١٦م). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود، العدد (٧)*، ٢١٣-٢٧٠.
- خليفة، رندة. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الدوسري، صالح. (٢٠١٧م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا كلية التربية، المجلد ٦٣(٣)*، ٣٢١-٣٧٣.
- ربيع، محمد. (٢٠١٧م). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة.
- زاهر، علي. (٢٠٠٦م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. *مجلة التربية المعاصرة، (٧٣)*، رابطة التربية الحديثة، ٢٠٩-٢٥٦.
- الشثري، عبدالعزيز. (٢٠١٠م). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الشثري، عبدالعزيز. (٢٠١٦م). كيف يتم تطوير قيادة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، موقع جريدة الجزيرة، تم الاسترجاع تاريخ ٢٥/٣/٢٠٢٠م على الرابط <http://www.al-jazirah.com/2016/20160320/rj7.htm>
- الشثري، عباس. وعبدالله، إيناس. (٢٠١٧م). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، *مجلة مؤتم للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٢(٤)*، ١٣-٤٢.

العتيبي، عالية. (٢٠١٧م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، (١١)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٧٩-٤٧٤.

عجوة، أحمد. (٢٠١٢م). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٣٦ (١)، جامعة المنصورة، ٣٠-١.

عيشان، ندى؛ الفضلي، منى. (٢٠٢٠م). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٤ (١٧)، مصر، ٥٤٧-٥٧٣.

معوض، فاطمة. (٢٠١٣م). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة التربية*، المجلد ١٦ (٤٥)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩١-٢٥٢.

Beckman, E. (2017). Leadership through fellowship: distributed leadership in a professional recognition scheme for university educators. *JOURNAL OF HIGHER EDUCATION POLICY AND MANAGEMEN*, vol.39 (2), 155-168.

Carbone, A.; Evans, J.; Ross, B.; Drew, S.; Phelan, L.; Lindsay, K.; Cottman, C.; Stoney, S.; Ye, J. (2017). Assessing distributed leadership for learning and teaching quality: a multi-institutional study. *JOURNAL OF HIGHER EDUCATION POLICY AND MANAGEMEN*, vol.39 (2), 183-196.

Rabin Dranger, S. et.al, (2014). The Influence of distributed leadership on job street in Technical and vocational Education, *International Journal of Academic Research in Business and social sciences*, vol.4(1), 490-499.