



واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا⁽¹⁾ (2)

The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative

Performance among the Leadership at the University of Science and Technology⁽³⁾

Mr. Abdu Nasser Yahya Al-Ajri

PhD Candidate | Department of Educational

Administration and Planning | Sana'a University |

Republic of Yemen

أ.عبد ناصر يحيى العجري

باحث بمرحلة الدكتوراه | قسم الإدارة والتخطيط التربوي | جامعة

صنعاء | الجمهورية اليمنية

Email: abdoalejri@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-5418-981X> || Mobile: 00967777925205

Abstract: This study aimed to identify the application level of distributed leadership and administrative performance among academic and administrative leaders at the University of Science and Technology in Sana'a, Yemen, and to explore their relationship. Using a descriptive-correlational approach, a 45-item questionnaire (divided into two domains) was distributed to a sample of 87 leaders. Data were analyzed via SPSS. Results indicated that distributed leadership scored an overall mean of 3.49/5, with the highest domain being Vision, Mission, and Goals (3.52), followed by Leadership Practices (3.49), Shared Responsibility (3.49), and Organizational Culture (3.45); all rated as (high) Administrative performance achieved a higher overall mean of 3.55 (high). No statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) were found in evaluations based on gender, academic degree, specialization, job title, or experience. However, a strong positive correlation ($R=0.89$) emerged between distributed leadership and administrative performance. The study recommended enhancing teamwork, empowering staff, fostering a shared-responsibility culture, integrating distributed leadership training into selection criteria, and conducting complementary research.

Keywords: Performance evaluation, Distributed democratic leadership, University of Science and Technology.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وطبيعة العلاقة بينهما، واعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستبانة من (45) عبارة مقسمة على محورين، تم تطبيقها على عينة بلغت (87) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج (SPSS)؛ أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة الموزعة حصل على متوسط كلي (3.49 من 5)، أما المجالات: فحصل مجال: الرؤية والرسالة والأهداف؛ على أعلى متوسط (3.52)؛ ثم الممارسة القيادية (3.49)، وثالثاً: المسؤولية المشتركة (3.49) وأخيراً الثقافة التنظيمية (3.45) وجميعها بتقدير (كبيرة)، فيما حصل الأداء الإداري على متوسط كلي (3.55)، وبدرجة (عالية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقيييمات العينة لواقع كل من (القيادة الموزعة، الأداء الإداري) على مستوى المجالات والأداة ككل تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وتبين وجود علاقة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)؛ بلغت ($R=0.89$) وتعكس علاقة موجبة عالية جداً بين (القيادة الموزعة، الأداء الإداري)، في ضوء النتائج أوصى الباحث بتعزيز روح العمل الجماعي بين فرق العمل لضمان جودة الأداء، وتمكين الأفراد وتفعيل مشاركتهم، مع خلق بيئة محفزة ومناخاً يبرئ للإحساس المشترك بالمسؤولية، مع ربط اختيار القيادات الجامعية بالحصول على دورات في القيادة الموزعة، كما قدم مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، القيادة الديمقراطية الموزعة، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

¹ - البحث مستل من رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في التربية تخصص: الإدارة والتخطيط التربوي-جامعة صنعاء، إشراف د. خليل محمد الخطيب، أستاذ

الإدارة والتخطيط التربوي المشارك-جامعة صنعاء، 1446هـ - 2024م

² - التوثيق للاقتباس (APA): العجري، عبده ناصر يحيى. (2025). واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة مركز

جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 125-149. <https://doi.org/10.56793/pcra2213246>

³ - Citation in APA format: Al-Ajri, A. N. Y. (2025). The Reality of Distributed Leadership and Its Relationship with Administrative Performance among the Leadership at the University of Science and Technology. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 125–149. <https://doi.org/10.56793/pcra2213246>

1- مقدمة.

شهد مطلع القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية بسبب الثورة التكنولوجية والمعرفية، مما فرض تحديات على مؤسسات التعليم العالي، وأبرز الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة ك (القيادة الموزعة) التي تعيد توزيع المسؤوليات وتعزز المشاركة في صنع القرار، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب استجابة سريعة. (Hickey et al., 2022) وقد تبنت دول مثل الولايات المتحدة (مشروع SAELP) والمملكة المتحدة وأستراليا هذه النماذج، بدعم من مؤسسات ك "مشروع والاس".

ويُعد تطوير الإدارة الجامعية ركيزةً لتقدم المجتمعات، إذ ترتبط كفاءة القيادات بتحقيق رؤية الجامعات (معوض، 2012). وتتميز القيادة الموزعة بملاءمتها للإدارة التعليمية لقدرتها على إدارة التعددية دون إضعاف الأهداف التربوية (عجوة، 2012). كما تُعدُّ عمليةً جماعيةً تستند إلى تفاعل القائد مع الفريق لدمج الخبرات. (Bolden, 2011). وتحظى القيادة الموزعة باهتمام الممارسين والمطورين المحترفين والمحسّنين وواضعي السياسات والعلماء، بوصفها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد بوصفه نشاطاً جماعياً تجمععه علاقات متشابكة مع الآخرين، وأن القيادة بمقام عملية اجتماعية جماعية ناشئة عن طريق تفاعلات مع أطراف متعددة، وأنها تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد؛ لأجل تحسين القيادة الجامعية وتطويرها، فيوظف القائد هذه الخبرات داخل الجامعات لمساعدة الإداريين والمعلمين على تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Bolden, 2011, 251). وفي المقابل، تُواجه الجامعات اليمنية قصوراً في تطوير الكفايات القيادية للقيادات الأكاديمية، وضعفاً في معايير اختيارهم، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم (الجرياني، 2014)، ومن هنا تبلورت لدى الباحث فكرة إجراء الدراسة.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات اليمنية تحديات تتطلب تبني أنماطاً قيادية مرنة، مثل القيادة الموزعة، لتعزيز الأداء الإداري والأكاديمي، خاصة مع محدودية الموارد؛ إذ تسهم القيادة الموزعة في تحسين الأداء من خلال تعزيز التواصل والتنسيق وتوزيع الصلاحيات بفعالية، فقد أظهرت دراسة (سراع، 2023) ضعفاً في تنمية الموارد البشرية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، مما يبرز الحاجة إلى قيادة موزعة أكثر كفاءة لتحقيق التحول الرقمي وزيادة تنافسية الجامعات. كما أن منح الصلاحيات الأوسع للقيادات يعزز تحقيق الأهداف ويرسخ روح الفريق والمسؤولية المشتركة. وأشارت دراسة (العلايا وآخرون، 2024) إلى غياب الجامعات اليمنية عن التصنيفات العالمية، ما يؤكد الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة، مثل القيادة الموزعة، لدعم الأداء المؤسسي والبحث العلمي. وأوصت دراسات عديدة (البشر، 2016؛ هببة والحربي، 2018؛ عيشان والفضلي، 2020؛ وغيرهم) بضرورة دراسة القيادة الموزعة مع متغيرات مختلفة، إلا أنه لم يُعثر على دراسات يمنية تناولت علاقتها بالأداء الإداري. وتؤدي القيادة الموزعة إلى تغييرات إيجابية في المؤسسات التعليمية، مما يجعلها عاملاً أساسياً في تحسين أداء القيادات الجامعية.

1-3- أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق القيادة الموزعة في الأداء الإداري لقيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا وما طبيعة العلاقة بينهما؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما واقع الأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟

3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة حول واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغيرات: النوع (ذكر-أنثى)، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة؟

4-1- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة.
- 2- التعرف على واقع الأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة.
- 3- معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة الموزعة والأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 4- معرفة مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين تقديرات العينة لواقع ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغيرات: النوع (ذكر-أنثى)، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي الخبرة.

5-1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ومن ندرة الدراسات في مجالها، ويأمل الباحث أن تسهم نتائجها في:

- **الأهمية العلمية (النظرية):**
 - توسيع الفهم النظري بمفهوم القيادة الموزعة وفوائدها في مؤسسات التعليم العالي.
 - ربط القيادة الموزعة بنظريات الأداء الإداري لتعزيز الفعالية التنظيمية.
- **الأهمية العملية (التطبيقية):**
 - تقديم آليات لتعزيز القيادة الموزعة لرفع كفاءة الأداء الإداري الجامعي.
 - دعم صانعي القرار بسياسات تستند إلى أسس القيادة التشاركية الفعالة.
 - تحسين بيئة العمل من خلال توزيع الصلاحيات وتقليل المركزية في الإدارة.
 - تمكين القيادات الأكاديمية من تطبيق نماذج قيادية تعزز الإبداع المؤسسي.
 - توفير مؤشرات أداء لقياس فاعلية القيادة الموزعة في الجامعات اليمنية.
 - توزيع المسؤوليات بما يقلل الضغط على القيادات العليا، ويرفع مستوى الاستجابة للتحديات اليومية.
 - تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي.
 - ستحفز الباحثين لإجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري ضمن مجالات: (الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، والثقافة التنظيمية).

- الحدود البشرية: القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء ممثلة ب(رئيس الجامعة، عمداء الكليات والمراكز، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات) ونوابهم ممن هم بدرجة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).
- الحدود المكانية: جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية-صنعاء.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي، 1446هـ- 2024م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- القيادة لغة كما يعرفها (ابن منظور، 2003، 370): "مصدر من الفعل قاد يقود قودا وقيادة، واسم الفاعل منها قائد، والجمع قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف... وقاده واقتاده: معناه جره خلفه"
- أما اصطلاحاً؛ فيعرفها (الخطيب، 2012، 57) بأنها: "نشاط متخصص أو سلسلة من الإجراءات والأنشطة المختارة، التي يمارسها شخص (القائد) للتأثير في الآخرين (المجموعة أو التنظيم) وجعلهم (طوعاً) يتعاونون؛ لتحقيق هدف أو أهداف يرغبون في تحقيقها".
- وعرفها (أبو زر، 2015، 30) بأنها: "عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص واحد، وهو الرئيس، وبين أفراد هم المرؤوسون يستطيع بواسطة هذا الشخص التأثير بشكل مباشر في سلوك الأفراد الذين يعملون معه؛ بغية تحقيق الهدف المنشود".
- تعريف القيادة الجامعية إجرائياً: "كل أستاذ جامعي يحمل لقباً علمياً برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس فاعلي، يشغل موقعاً قيادياً في الجامعة، ويمارس مهامه العلمية الأكاديمية والإدارية فيها".
- تعرف القيادة الموزعة اصطلاحاً بأنها: "مشاركة القائد في الأنشطة التي تؤثر في جهد المرؤوسين ومهاراتهم ودافعيتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تفاعل القادة الرسميين مع القادة غير الرسميين الذين يأتون من أي منصب داخل المجتمع التنظيمي" (Printy&Liu, 2020, 6).
- التعريف الإجرائي: "عملية منح قيادة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأدوار القيادية للعاملين في الجامعة كل بحسب المهام والمسؤوليات وتقاس بإجابات العينة على عبارات الاستبانة القيادة الموزعة المعتمدة للدراسة، ضمن المجالات: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة التنظيمية).
- الأداء الإداري: وعُرف الأداء الإداري لغة: "كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، الذي يعني قضاء الشيء، أو القيام به" (ابن منظور، 2003، 11).
- اصطلاحاً: عرف (علي وآخرون، 2021، 14) الأداء الإداري بأنه: "كل ما يجري من توجيه اتخاذ الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات، سواء لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".
- التعريف الإجرائي للأداء الإداري: هو قدرة الإداري على تحمل الأعباء الإدارية في المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية، وهو قدرة عمداء ورؤساء الأقسام ومديرو المراكز في جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء على القيام بإنجاز المهمات الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري.

2-1-1- القيادة الموزعة:

أهمية القيادة:

- لقد احتلت القيادة أهمية كبرى في دورة حياة المنظمات، وتتمثل أهمية القيادة كما ذكرها (كنعان، 2009، 113-121؛ العجمي، 2010، 66؛ كالاتي:
1. تحقيق الأهداف المؤسسية: تشمل رسم الخطط وتنفيذها، والسيطرة على المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، وتعميم الإيجابيات وتقليل السلبيات إلى أدنى حد.
 2. تنمية الموارد البشرية: من خلال التدريب، والتطوير، والرعاية، حيث يُعد المورد البشري أساس نجاح المؤسسة.
 3. تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين: بتوفير ما يلزم للحفاظ على معنوياتهم عالية، وتعزيز التعاون والتنسيق بينهم.
 4. التواصل والتنسيق الفعال: باعتبار القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة المستقبلية، مع ضمان توجيه الجهود والنشاطات نحو الأهداف المشتركة.
 5. مواكبة التغيرات واستثمارها: من خلال توظيف المستجندات الخارجية لصالح المؤسسة، وتعزيز التعاون عبر توجيه النشاطات الخارجية (كالاتحادات والنقابات).
 6. إرساء علاقات إنسانية فعالة: بتشجيع التفاؤل والمشاركة في اتخاذ القرار، والتوفيق بين مختلف المواقف في المؤسسة.

2-1-2- القيادة الموزعة:

ظهر مفهوم القيادة الموزعة في الخمسينيات من القرن الماضي، وتحديدًا عام 1950، على يد جب، (Gob) وكانت فكرتها تقوم على أن القيادة وظيفة جماعية، ثم توالى البحوث التي أوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة الموزعة، ثم انتشر هذا المفهوم وتطور ليصبح أوسع شهرة وأكثر استخداماً في الوقت الحالي (الحري، 2016، 686).

خصائص القيادة الموزعة:

- يلخص الباحث أهم خصائص القيادة الموزعة نقلاً عن كل من (ربيع، 2017، 25؛ و RabinDanger، 2014) أبو زر، (2015؛ Kezar & Holcombe، 2017)، كالاتي:
- 1- إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف والغايات.
 - 2- منح الأفراد دورًا مؤثرًا وتحملهم مسؤولية القرارات.
 - 3- مشاركة المعرفة في صنع القرارات الجماعية.
 - 4- بناء علاقات تعاونية بين الوحدات والأفراد.
 - 5- تحسين العمليات لرفع جودة الأداء المؤسسي.
 - 6- تشجيع الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
 - 7- توزيع المسؤوليات لتحقيق الرضا الوظيفي.
 - 8- مساعدة الأعضاء على تطوير مهاراتهم القيادية.
 - 9- حل المشكلات وتعزيز التعاون للتكيف مع التغيرات.
 - 10- الاستفادة من خبرات العاملين المتنوعة.

وبذلك يرى الباحث أن القيادة الموزعة تمثل نموذجًا إداريًا حديثًا يساهم في استثمار الطاقات الجماعية وتحقيق التكامل بين الأدوار المختلفة. كما تساعد في مواجهة التحديات التنظيمية وتعزيز الابتكار من خلال توزيع الأدوار القيادية وفقًا للكفاءة وليس المركز الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي والاستدامة الإدارية.

مبادئ القيادة الموزعة:

- يشير الشثري (2010، 20-21) إلى المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة، ومنها:
1. التعلم من الأخطاء: تعد الأخطاء فرصًا لاكتشاف مداخل جديدة وتحسين الأداء.
 2. تشجيع الابتكار: تعتمد على أساليب غير تقليدية لاختبار أفضل الممارسات.
 3. تعزيز الكفاءة الفردية: تُمكن كل فرد من زيادة فاعلية دوره.
 4. الاستفادة من الخبرات: تركز على توظيف الأفكار والجهود بدلًا من التعويض عنها.

فوائد القيادة الموزعة:

- يؤكد الباحثون في القيادة الموزعة، (أبو زر، 2015؛ Supovitz & Tog natta, 2013؛ ربيع، 2017؛ صايمة، 2017) إن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الموزعة يضيف عددا من المزايا والفوائد، ومنها:
1. تخفيف الضغوط بتقليل الأعباء الواقعة على القيادات الجامعية.
 2. مشاركة العاملين وإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.
 3. قرارات تشاركية تضمن توفير مستويات عالية لاتخاذ القرارات في الكليات والأقسام.
 4. سهولة تحديد الأقسام الأكاديمية غير الناجحة.
 5. اتخاذ القرارات بسرعة في مختلف المستويات الإدارية.
 6. القضاء على العيوب وتجنب سلبيات تركيز القيادة في يد الرؤساء.
 7. الشعور بالعدالة الناتجة عن مكافأة الأفراد بناءً على أدائهم.
 8. تفرغ الرئيس وإتاحة الفرصة للقائد للتركيز على المهام الرئيسية.
 9. تنمية القدرات وتطوير مهارات المرؤوسين وتعزيز فعاليتهم الذاتية.

أنواع القيادة الموزعة:

وفقًا لهيبة والحربي (2020، 50-52)، تتنوع طرق توزيع القيادة إلى:

1. التوزيع الرسمي: وفق التخصصات المحددة رسميًا.
2. التوزيع الواقعي: يعتمد على توزيع الأعباء حسب الخبرات الفعلية.
3. التوزيع الاستراتيجي: يركز على الأهداف طويلة المدى والتعاون.
4. التوزيع التدريجي: يهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
5. التوزيع الفرصي: يمنح الموظفين فرصًا ليصبحوا قادة.
6. التوزيع الثقافي: يعتمد على بناء الثقة والتحفيز ضمن بيئة آمنة.

وبالنظر لما سبق؛ يتبين أن القيادة الموزعة تعزز التعاون والعمل الجماعي، وتمكن الأفراد وفرق العمل من اتخاذ القرارات والمبادرات. كما تساهم في بناء القدرات والخبرات، وتعزز الثقة والمسائلة بين العاملين. هذه المزايا تجعل من القيادة الموزعة نموذجًا فعالًا لتحقيق أهداف المؤسسات.

مصفوفات القيادة الموزعة (DLM):

طوّر جونز وهارفي (Jones & Harvey, 2017) ثلاث مصفوفات لفهم القيادة الموزعة، وكما تبينها الجداول التالية:

جدول (1) مصفوفة القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري

الأبعاد	السياق: من السيطرة إلى التأثير	الثقافة: من المراقبة إلى الحكم الذاتي	التغيير: من نهج أعلى-أسفل إلى نهج متعدد المستويات	العلاقات: من الهوية الفردية إلى الجماعية	النشاط: هدف مشترك من خلال مراحل التغيير
تشجيع المشاركة في القيادة	تعزيز الثقة بدلاً من التنظيم	ربط خبرات الموظفين برؤية الجامعة	دمج السياسة العامة مع الممارسات المتعددة	تمكين الأفراد لتحديد هويتهم كقادة	تخطيط أنشطة التغيير ضمن مهام واضحة
إنشاء العمليات	دعم القادة غير الرسميين	غرس ثقافة احترام الخبرات	تمكين التأثير في السياسات	تشجيع التعاون الجماعي	دمج تقنيات حديثة في دورات العمل
تطوير القيادة المشتركة	تدريب يشمل القيادة الموزعة	تعزيز المشاركة في اللجان اللامركزية	إشراك كبار الموظفين في دعم القيادة التعاونية	ورش تطوير مهني	تعزيز التفكير النقدي والانعكاسي
توفير الموارد للفرص التعاونية	تخصيص وقت وتمويل للمشاريع المشتركة	الاعتراف بحقوق المشاركة في القيادة	تسهيل التعاون بين الأطراف المختلفة	تنظيم اجتماعات منتظمة حضرية و افتراضية	تخصيص وقت للتأمل والتقييم
دعم الترابط والمشاركة	وضع خطط للمشاركة القيادية	تقديم حوافز للمشاركين في القيادة	تطوير البنية التحتية لدعم القيادة الموزعة	تصميم أدوات لقياس المخرجات	الاستعانة بخبراء استشاريين

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

وتعكس هذه المصفوفة التحول نحو قيادة أكثر مرونة ومشاركة، حيث تتجه القيادة من السيطرة إلى التأثير ومن المراقبة إلى التمكين الذاتي؛ بما يسهم في تعزيز الابتكار الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتطلب نجاح القيادة الموزعة تطوير عمليات تشاركية، تخصيص موارد، وتعزيز بيئة تشجع على التواصل والتأمل المستمر.

2- مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات: تعرض لنا DLM للقيم والممارسات خريطة تضم أربع ممارسات لازمة لتوسيع نطاق القيادة الموزعة من الموقفية/ الموضوعية للعلائقية/ الترابطية وخمس قيم؛ لممارسة القيادة الموزعة كالآتي:

جدول (2): مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات

ممارسات القيادة الموزعة	الثقة بدل التنظيم	احترام الخبرة	الاعتراف بقدرات القيادة	التعاون بوصفهم وسطاء تغيير مشاركين	الممارسة الانعكاسية للتغيير المستمر
التمتع بالحكم الذاتي في العلاقات	لا وجود للأنا المركزية	التكيف مع الفكرة الجديدة والغامضة التي تنطوي على تغيير	تشجيع الاستشارة التفاعلية	صريحة وفي وقتها مباشرة لكن مرنة	الممارسة الانعكاسية فرداً ومجموعة
التفاعلات الاجتماعية	فعالة وقادرة على المواجه	الاعتراف بالأقران /النظراء	استعداد لتقاسم الفلسفات التنظيمية	أبعاد المصلحة الذاتية	الانتقاد بدل الإحراج

الحوار عن طريق تعلم أساليب المحادثات	تمثل القضايا وليس المواقف	اختصاصي وخبير في التعليم والتدريس	تقبل النقاش في نطاق حر	الاستماع والمحاورة بشكل جيد	مشاركة الأهداف
النمو في العملية الاتصالية	قبول المسؤولية والعمل بشكل مستقل أو حر	العمل خارج نطاق أوقات الراحة	إبداء الرأي بصراحة لكن بمرونة	قبول الأهداف المشتركة لا السلطوية	التركيز على تعزيز نمو المخرجات والنواتج

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

ويرى الباحث أن المصنفين المذكورتين توفران مرجعاً مهماً للمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي لتحديد المدخلات والممارسات الضرورية التي تسهم في تحقيق أبعاد القيادة الموزعة وقيمها بسهولة. كما تعزز قدرة المؤسسات على تحديد العناصر الأساسية لكل بعد، مما يسهل تطوير مكونات القيادة الموزعة بطريقة متكاملة. ونظراً لأهمية القيادة الموزعة في دعم المؤسسات التعليمية، فإنها تمكن من بناء هيكل متكامل يجمع بين الأبعاد والقيم بشكل عمودي، وبين مكوناتها ومدخلاتها وممارساتها بشكل أفقي، مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بفاعلية.

3- مصفوفة أداة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي للقيادة الموزعة: تُعدُّ المرحلة الأخيرة من هذا المشروع البحثي المكون من مجمل التفاصيل الدقيقة لمفهوم وممارسة القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم العالي.

جدول (3): مصفوفة أبعاد وقيم القيادة الموزعة (Y Axis) كأداة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي للقيادة الموزعة

المعيار/ القيادة	السياق/ الثقة	الثقافة/ الاحترام	التغيير/ اعتراف	العلاقات/ التعاون
الأفراد المشاركون	يجري استخدام الخبرة الفنية للأفراد للإبلاغ بالقرارات	إسهام الأفراد في عملية صنع القرار	جميع المستويات والوظائف هي مدخلات أثناء وضع السياسات	الخبرة الفنية للأفراد تسهم في صنع القرار الجماعي
العمليات الداعمة	القيادة المشتركة ظاهرة بوضوح	إشراك المجموعات اللامركزية في صنع القرار	جميع المستويات والوظائف هي مدخلات في تنفيذ السياسات العامة	تشكيل مجتمعات التميز /الممارسة
توفير التطوير المهني	القيادة المشتركة هي مكون للتدريب على القيادة	توفر التوجيه نحو القيادة المشتركة	القادة على جميع المستويات يقومون بالتشجيع الاستباقي على القيادة المشتركة	تسهيل التعاون.
توفر الموارد	توفر المساحة والوقت والتمويل من أجل التعاون	مكافأة القيادة ومساهمتها معترف بها	المرونة عنصر أساسي في بناء الهياكل والأنظمة	تأييد فرص تدعيم شبكة العلاقات بانتظام

المراجع: (Jones & Harvey, 2017)

يتضح من الجدول (3) أن التقاء كل نقطة بعد وقيمة من الأبعاد والقيم تطوير التمكين للقيادة الموزعة (محور Y) مع معيار القيادة الموزعة (X) لينتج لنا إجراء وممارسة من الإجراءات والممارسات التي لو طبقت بشكل جيد في عملية توزيع القيادة لضمان نجاح إدارة أي إصلاح أو تغيير تواجهه المنظمة.

2-1-2- أبعاد الأداء الإداري:

يحدد (الوهبي، 2014، 427) ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء الإداري:

- (1) الانضباط في العمل: يتمثل في التزام العاملين بالقواعد التنظيمية والتعليمات والأنظمة داخل المؤسسة.
- (2) أداء وإنجاز المهام: يشمل تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق الإنجازات لتعزيز الترقية والتقدم الوظيفي.

(3) علاقة العمل: تشمل العلاقات الرسمية مع الرؤساء وفق اللوائح، إلى جانب العلاقات غير الرسمية بين الزملاء.

آليات تطوير جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

وفقاً ل(عثمان، 2020، 83-99)، هناك ست آليات لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات:

1. الاستقطاب والاختيار: اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على الجدارة مع تقديم حوافز مناسبة.
2. التوصيف الوظيفي والتفويض: تحديد الصلاحيات والواجبات بدقة مع تبني نظم فعالة لتفويض السلطة.
3. التدريب والتنمية: توفير فرص تدريبية وفق الاحتياجات بالتعاون مع جامعات عالمية لتبادل الخبرات.
4. التوجيه والرقابة: متابعة أداء القيادات لضمان جودة المناخ التنظيمي وتحقيق المصلحة العامة.
5. التحفيز والتقدير: تحفيز القيادات بناءً على أدائهم وربط ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس.
6. المحاسبة: وضع أنظمة واضحة لمحاسبة القيادات في حال الإخلال بالمسؤوليات، مع تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي.

2-1-3- نبذة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء:

لعل من المفيد إعطاء نبذة موجزة عن الجامعة؛ وذلك استناداً لدليل (جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، 2023-2024)، ويلخصها الباحث كما يلي:

- النشأة: تأسست الجامعة عام 1994 بعد أن كانت الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، وهي أول جامعة أهلية في اليمن وعضو في عدة اتحادات جامعية عربية وعالمية.
- الرؤية: تسعى الجامعة لتكون رائدة إقليمياً ومتميزة عالمياً.
- الرسالة: تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية.
- الأهداف: إكساب الطلاب المعارف والمهارات، وربط التعليم بسوق العمل، ودعم البحث العلمي، وتوفير بنية تحتية مناسبة، والتوسع في الشراكات.
- القيم: الجودة، العمل الجماعي، الإبداع، الشفافية، الشراكة، المسؤولية المجتمعية، المساءلة، والتعلم المستمر.
- مميزات الجامعة: استخدام التقنيات الحديثة، إعداد مدرسين بجودة عالية، مواكبة التخصصات الحديثة، توفير مناخ جامعي مميز، بنية تحتية قوية، تحديث المناهج، شراكات دولية، والاهتمام بالخريجين.
- ويرى الباحث أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تمثل نموذجاً للجامعات الأهلية الرائدة في اليمن، من خلال تركيزها على الجودة والتطوير المستمر، وسعيها لتقديم تعليم يواكب متطلبات العصر.

2-1-3- وظائف القيادة الجامعية وأدوارها:

تتمثل الوظائف الأساسية للجامعة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومتراصة. ومن وظائف القيادة الجامعية التخطيط، وتبني سياسات تعليمية، وإدارة التفاعل الاجتماعي، والتنسيق بين الأدوار، وتحسين التواصل، وتهيئة المناخ الصحي، والقدرة، وتحسين آليات الثواب والعقاب، وصيانة السلوك التربوي، والخبرة الإدارية، والوصول إلى الأهداف، والتعامل مع المتغيرات (البعداني، 2013؛ العججي، 2013؛ الخطيب، 2015؛ عامر والبارودي، 2015؛ الدوسري، 2021)، ويرى الباحث أن هذه الوظائف والأدوار تشكل أساساً متيناً لقيادة جامعية فعالة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والمجتمعية للجامعة.

2-2-الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عشرات الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الموزعة مع متغيرات أخرى في المراجع والرسائل والمجلات التربوية والدوريات والشبكة العنكبوتية، حيث قام بتحليل أقربها وكالاتي:

2-2-1-دراسات تناولت القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري:

أ. القيادة الموزعة وتأثيرها على الأداء الإداري والوظيفي:

أبرزت دراسة (Ludwikowska et al., 2025) في الهند دور السلوك التنظيمي الإيجابي (OCB) كوسيط بين القيادة الأكاديمية والأداء الوظيفي، مع دور القيادة المؤسسية غير الرسمية كعامل محفز حتى حد معين، بعدها يتراجع التأثير، ووجدت دراسة (Mousa, 2024) في فلسطين علاقة إيجابية قوية (77.5%) بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، مع تأثير متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فيما أكدت دراسة (عماري، 2022) بالأردن: على ممارسة مرتفعة للقيادة الموزعة وعلاقتها الإيجابية بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية. وسلطت دراسة (Irvine, 2021) في كندا الضوء على أثر القيادة الموزعة في تغيير معتقدات المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية القيادية، وبالمقارنة مع الدراسة الحالية فقد ركزت هذه الدراسات على الأثر الإيجابي للقيادة الموزعة على الأداء الوظيفي والتميز الإداري، مما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية التي تستهدف كشف العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مع إمكانية توظيف مفاهيم مثل OCB والانغماس الوظيفي كمؤشرات لقياس الأداء الإداري.

ب. تحديات القيادة الموزعة وتطبيقها في المؤسسات التعليمية:

أبرزت دراسة (Nadeem, 2024) في الولايات المتحدة تحديات مثل (مقاومة التغيير، غموض الأدوار، وبناء الثقة، مع تأكيد دور الرؤية المشتركة واتخاذ القرار الجماعي في تعزيز القيادة الموزعة، وكشفت دراسة (Murphy & Brennan, 2022) في إيرلندا؛ عن عوائق تشريعية وإدارية تحد من تبني القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية، كما أظهرت دراسة (Lizier et al., 2022) في أستراليا أن غياب التعريفات الواضحة وضعف الهيكل التنظيمي يؤثران سلباً على تطبيق القيادة الموزعة في التعليم العالي، ويتبين من مناقشة هذه الدراسات للتحديات المرتبطة بتطبيق القيادة الموزعة، مما يتلاقى مع محور الدراسة الحالية، حيث يلزم وضوح أدوار القادة الإداريين في جامعة العلوم لتأثيره على الأداء الإداري.

ج- مستوى ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات والمدارس:

وجدت (الطويل والفايز، 2022)؛ في السعودية أن ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية جاءت منخفضة، فيما أكدت دراسة (جبران، 2020) في اليمن أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في جامعة صنعاء كانت منخفضة، مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. أوضحت (أبا حسين والسبيعي، 2020) في السعودية؛ أن رؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل يمارسون القيادة الموزعة بدرجة عالية، مما يعزز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتشير هذه النتائج إلى تباين في مستوى تطبيق القيادة الموزعة بين الجامعات العربية، مما يعزز أهمية تحليل مدى ممارسة القيادة الموزعة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتأثيرها على الأداء الإداري مقارنة بسياقات مختلفة.

د. مراجعات بحثية حول القيادة الموزعة واتجاهاتها المستقبلية:

أكدت دراسة (Hickey et al., 2022) في إيرلندا الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول تصورات القادة حول القيادة الموزعة، وأثرها على السياسات والرفاه المهني، ووجدت (الظاعن والفهد، 2020) في الكويت أن أعضاء هيئة

التدريس يتبادلون التغذية الراجعة بشكل متوسط، لكن هناك اهتمام بالمقترحات المقدمة، وتشير هذه الدراسات إلى نقص في الأبحاث المتعلقة بتصورات القادة حول القيادة الموزعة، وهو ما يمكن للدراسة الحالية أن تسهم فيه من خلال تحليل كيفية إدراك قادة جامعة العلوم والتكنولوجيا لهذا المفهوم وتأثيره على أدائهم الإداري.

تعليق على الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة:

- أكدت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والأداء الوظيفي، مما يدعم فرضيات الدراسة الحالية حول تأثيرها على الأداء الإداري، كما تبين وجود تحديات مثل غياب الوضوح في الأدوار، المقاومة الثقافية، وضعف التشريعات تظهر في عدة سياقات تعليمية، وهو ما يمكن تحليله في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ويعكس تباین نتائج الدراسات السابقة الحاجة إلى تقييم مدى تطبيق القيادة الموزعة في الجامعة المدروسة.
- هناك نقص في الدراسات التي تحلل تصورات القادة الأكاديميين حول القيادة الموزعة، مما يمنح الدراسة الحالية بعداً جديداً من خلال فحص تأثير هذه التصورات على الأداء الإداري.
- وتظهر المراجعة المنهجية أن القيادة الموزعة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإداري، لكنها تواجه تحديات تنظيمية وثقافية. يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في سد الفجوة البحثية عبر تحليل واقع القيادة الموزعة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومدى تأثيرها على الأداء الإداري مقارنة بالدراسات السابقة.

2-2-2-دراسات متعلقة بالأداء الإداري:

- ركزت الدراسات السابقة حول الأداء الإداري في الجامعات على تقييم مستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، واقتراح استراتيجيات لتحسينه. فيما يلي تحليل للدراسات ذات العلاقة بالأداء الإداري وأهمها:
- أكدت دراسة Salifu et al., 2021 أن تصميم الوظيفة يؤثر في الأداء الإداري، مما يشير إلى أهمية إعادة هيكلة الوظائف لتعزيز الكفاءة، وهو ما ينسجم مع أهداف الحالية في تحسين الأداء الإداري بجامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ركزت دراسة القصبي وآخرون، 2021 على تطوير الأداء الأكاديمي والمجتمعي لأعضاء هيئة التدريس، مما يدعم فكرة أن الأداء الإداري الفعال يسهم في تحسين البيئة الأكاديمية ككل.
- قدمت دراسة البصير، 2020 تصوراً لتطوير الأداء الإداري في جامعة الإمام محمد بن سعود في ضوء إدارة التغيير، وهو ما يتوافق مع توجهات الدراسة الحالية في اقتراح حلول لتحسين الأداء الإداري.
- أظهرت دراسة عثمان، 2020 أن جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تتحقق بدرجة مرتفعة، مما يعزز فكرة أن تطوير معايير الجودة يساهم في تحسين الأداء الإداري.
- تناولت دراسة منصور، 2020 متطلبات تطوير الأداء الإداري من خلال الرقابة التنظيمية، وهو ما يعكس الحاجة إلى نماذج إدارية مرنة تعزز من كفاءة العمل الإداري في الجامعات.
- ركزت دراسة البلوي، 2020 على الأداء الإداري في جامعة تبوك، مشيرة إلى أهمية تطوير البرامج التدريبية كجزء من تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع فرضيات الدراسة الحالية حول تعزيز الأداء الإداري في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تعليق على الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

تشير دراسات الأداء الإداري إلى أنه يتأثر بعوامل متعددة، من بينها تصميم الوظائف، إدارة التغيير، معايير الجودة، والرقابة التنظيمية. وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف هذه العوامل وربطها بواقع الأداء الإداري في جامعة العلوم والتكنولوجيا، بهدف تقديم حلول تطويرية قائمة على أسس علمية.

وتُظهر المراجعة المنهجية أن القيادة الموزعة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالتطبيق الفعلي، مثل غموض الأدوار ونقص الدعم المؤسسي. وفي الوقت ذاته، تؤكد دراسات الأداء الإداري أهمية تبني استراتيجيات مرنة وإدارة تغيير فعالة لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى ربط هذين المفهومين وتحليل كيفية تفعيل القيادة الموزعة بشكل يساهم في تحسين الأداء الإداري في جامعة العلوم، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأدبيات السابقة ويساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كونه الأنسب والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

3-2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات ومديري المراكز ونوابهم، ومديري الإدارات التابعة للجامعة ونوابهم، بمختلف درجاتهم العلمية ممن هم بدرجة أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد) إضافة إلى مدرس من المنتظمين في مهامهم العلمية والإدارية، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (105) قائدًا جامعيًا.

3-3- عينة الدراسة:

اختار الباحث العينة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ إذ جرى تقسيم مجتمع الدراسة إلى (قائد أكاديمي، وقائد إداري)، كان الاختيار العشوائي من الأفراد داخل كل طبقة حتى جرى استكمال العينة الممثلة لكل طبقة، وبلغ مجموع العينة (87) فردًا، بنسبة (83%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (105) قائدًا.

3-3-1- وصف عينة الدراسة:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة بعد جمع البيانات الشخصية من المستجيبين

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	74	85.0%	التخصص	إنسانية	46	53.0%
	أنثى	13	15.0%		تطبيقية	41	47.0%
المسمى الوظيفي	قيادات أكاديمية	34	39.0%	الدرجة العلمية	أستاذ	10	11.5%
	قيادات إدارية	53	61.0%		أستاذ مشارك	32	36.7%
سنوات الخبرة الإدارية	1-5 سنوات	12	13.8%		أستاذ مساعد	5	5.7%
	6-10 سنوات	14	16.1%		مدرس	40	46.0%
	11 سنة فأكثر	61	70.11%		المجموع	87	100%

يتبين من الجدول (4) أن 85% من القيادات الجامعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا – صنعاء من الذكور، مقابل 15% من الإناث، مما يعكس ضعف تمثيل المرأة في هذا المجال. أما من حيث التخصص، فإن 53% من العينة ينتمون إلى العلوم الإنسانية، و47% إلى العلوم التطبيقية، وبالنسبة للدرجة العلمية، فإن 11.5% أساتذة، و36.7% أساتذة مشاركون، و5.7% أساتذة مساعدون، و46% مدرسون، وهو توزيع يعكس الواقع الأكاديمي. أما فيما يخص المسمى الوظيفي، فإن 61% من القيادات يشغلون مناصب إدارية، بينما 39% قيادات أكاديمية. وأخيرًا، فإن 70.11% لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يعكس طبيعة الخبرة المهنية في البيئة الأكاديمية اليمنية.

4-3-أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاستناد إلى دراسات سابقة أهمها (جبران، 2020)، (الطويل والفايز، 2022)، (الظاغن والفهد، 2020). وتكونت في صورتها الأولية من جزأين:

1. مقدمة تعريفية مع البيانات الديمغرافية للمستجيبين.
2. محوران أساسيان: الأول: واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري، متضمنًا (الرؤية والرسالة والأهداف- المسؤولية المشتركة- الممارسات القيادية- الثقافة التنظيمية)، ويشمل 43 عبارة. الثاني: واقع الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية، ويضم 21 عبارة.

4-3-1-صدق الأداة:

للتحقق من الصدق، تم استخدام طريقتا الصدق الظاهري والاتساق الداخلي؛ بعرض الاستبانة على (25) محكمًا متخصصًا في الإدارة والتخطيط التربوي والقياس والتقويم، واستُرجع 14 نسخة، بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل الصياغة، وحذف 19 عبارة، والإبقاء على 45 عبارة، مع تعديل صياغة 8 عبارات لتحقيق دقة ووضوح أكبر.

4-3-2-صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة حُسب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع عباراتها عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين النتيجة.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والمحور الرئيس التابع له

الرقم	المجال	معامل الارتباط	الدلالة	الرقم	المجال	الارتباط	الدلالة
1	الرؤية والرسالة والأهداف	0.913**	0.000	4	الثقافة التنظيمية	0.952**	0.000
2	المسؤولية المشتركة	0.928**	0.000	5	واقع القيادة الموزعة	0.972**	0.000
3	الممارسات القيادية	0.955**	0.000	6	واقع الأداء الإداري	0.975**	0.000

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)؛ ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع عباراتها.

ج- الصورة النهائية للأداة: تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين، الأول: يشمل رسالة التغطية و(البيانات الشخصية) للمستجيبين، وشمل الثاني: عبارات الاستبانة، وبلغت (45) عبارة موزعة على محورين؛ الأول: واقع القيادة الموزعة؛ وتكون من أربعة مجالات: 1- الرؤية والرسالة والأهداف، (8) عبارات، 2- المسؤولية المشتركة، (7)، 3- الممارسات القيادية، (9)، الثقافة التنظيمية، (6) عبارات. المحور الثاني: واقع الأداء الإداري بعدد (15) عبارة.

4-3-3-ثبات الأداة:

جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين: (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية) لكل مجال من مجالات محور القيادة الموزعة والمحور بشكل كلي وكذلك محور الأداء الإداري بشكل كلي، والنتائج كما يبينها الجدول رقم (6):

جدول (6): معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	ألفا كرونباخ	جوتمان	م	المجال	ألفا كرونباخ	جوتمان
1	الرؤية الرسالة الأهداف	0.91	0.89	4	الثقافة التنظيمية	0.92	0.89
2	المسؤولية المشتركة	0.94	0.92	5	واقع القيادة الموزعة ككل	0.95	0.95
3	الممارسات القيادية	0.95	0.91	6	واقع الأداء الإداري ككل	0.97	0.93

يتضح من الجدول (6) ثباتاً عالياً جداً لأدوات القياس، حيث بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية) مستويات عالية جداً لكل من محوري القيادة الموزعة والأداء الإداري. كما أظهرت المجالات الفرعية للقيادة الموزعة ثباتاً عالياً، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

3-5- الوزن النسبي للإجابات:

تم إعطاء كل إجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى وفقاً للمعادلة $\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة} = 5 - 1 = 4$ وتم احتساب طول الفئة = $\text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 5 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبحت المتوسطات الحسابية كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (7) مدىات المتوسطات الحسابية للإجابات والتقديرية اللفظية المقابلة لكل منها

القيم عند إدخال البيانات	مدىات المتوسطات الحسابية	التقدير اللفظي
1	1.80-1.00	منخفضة جداً
2	2.60-1.81	منخفضة
3	3.40-2.61	متوسطة
4	4.20-3.41	عالية
5	5.00-4.21	عالية جداً

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي:

- استخدم الباحث في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS) وتحديد المعادلات الآتية:
- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون للتحقق من خاصية صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية لمعرفة آراء عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة.
 - الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت واتفق آراء عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة.
 - اختبار (t) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، التخصص).
 - اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيري: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.
 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع القيادة الموزعة لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة تم حساب المتوسطات والانحرافات على مستوى المجالات وترتيبها تنازلياً وكما يبينها الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً

م	موضوع المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الرؤية والرسالة والأهداف.	3.52	0.70	1	عالية
3	الممارسات القيادية	3.49	0.79	2	عالية
2	المسؤولية المشتركة	3.49	0.81	3	عالية
4	الثقافة التنظيمية	3.45	0.91	4	عالية

متوسط القيادة الموزعة ككل	3.49	0.75	عالية
---------------------------	------	------	-------

يظهر من الجدول (8) ارتفاع مستوى القيادة الموزعة بجامعة العلوم والتكنولوجيا (م=3.49)، مع تفاوت بين المجالات؛ حيث تصدر "الرؤية والرسالة والأهداف" (م=3.52) كأعلى مجال، بينما سجل "الثقافة التنظيمية" أقل متوسط (3.45) بأعلى انحراف (0.91)، وتعكس تفاوتاً في تعزيز الثقافة القيادية، كما أظهرت مجالات "الممارسات القيادية والمسؤولية المشتركة" متوسطاً مرتفعاً (3.49)، لكن الانحرافات المرتفعة (0.79-0.81) تعكس فجوات في التطبيق؛ ما يستدعي دمج الرؤية الاستراتيجية بالممارسات اليومية، ويفسر الباحث النتائج بفاعلية تطبيق القيادة الموزعة في تعزيز العلاقات الإنسانية، والانتماء، والاتصال، والمشاركة في المقترحات، وحل المشكلات، وتتفق النتائج مع دراسة (أبا حسين والسبيعي، 2020) حول ارتفاع مستوى القيادة الموزعة، فيما تتعارض مع (جبران، 2020) التي أكدت ضعف التطبيق. وتناول الباحث كل مجال من مجالات محور القيادة الموزعة لعباراته وعلى النحو الآتي:

1-4- مجال الرؤية والرسالة والأهداف:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الرؤية والرسالة والأهداف

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تمتلك الجامعة أهدافاً عامة تعكس رؤيتها ورسالتها.	3.95	0.81	1	عالية
5	تعمل القيادات الجامعية مع منتسبها كفريق لتحقيق رسالة الجامعة.	3.56	1.04	2	عالية
8	تشرك القيادات منتسبي الجامعة في إعداد الخطط المستقبلية.	3.51	0.87	3	عالية
7	تحرص القيادات على تجنب المشكلات عند إعداد الخطة المستقبلية.	3.50	0.87	4	عالية
2	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في تحليل البيئة الخارجية.	3.48	0.82	5	عالية
1	تقدم الجامعة لهيئة التدريس والموظفين صورة مستقبلية واعدة.	3.45	0.92	6	عالية
3	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في تحليل البيئة الداخلية.	3.42	0.84	7	عالية
4	توضح القيادات كيفية تحقيق مصالح العاملين وفق رؤية الجامعة.	3.28	0.88	8	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.52	0.70		عالية

يتضح من الجدول (9) أن متوسطات واقع القيادة الموزعة في الجامعة تراوحت بين 3.28 و3.95، بمتوسط كلي (3.52) مما يدل على ممارسة "عالية". يعد وجود أهداف واضحة من أبرز نقاط القوة حيث ساهم في تعزيز الثقة بين القيادات والعاملين. بينما تحمل العبارة الخاصة بتوضيح كيفية تحقيق مصالح العاملين أدنى متوسط (3.28)، مما يشير إلى حاجة لتحسين التواصل وتعزيز الفهم بين القيادات والعاملين. وبناءً على ذلك، يُوصى بالعمل على تطوير آليات التواصل لزيادة وضوح الرؤية والأهداف وتحقيق مصالح العاملين بشكل أفضل.

1-4-2- مجال المسؤولية المشتركة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال المسؤولية المشتركة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
4	تبحث الجامعة هيئة التدريس لتقديم مقترحات لمشاريع بحثية مشتركة.	3.64	0.91	1	عالية
1	تستثمر القيادات الجامعية الطاقات والقدرات القيادية لأعضائها.	3.56	0.81	2	عالية
5	توزع القيادات المهام بين العاملين على وفق خبراتهم وتخصصاتهم.	3.55	0.96	3	عالية
3	توفر القيادات الجامعية نظام تواصل فعال مع العاملين في الجامعة.	3.54	0.94	4	عالية
2	تحفز القيادات الجامعية هيئة التدريس والإداريين على تبادل الخبرات.	3.49	0.95	5	عالية
7	تفوض القيادات بعض الصلاحيات لهيئة التدريس والإداريين.	3.39	0.98	6	متوسطة
6	يمنح العاملون حرية صناعة القرارات وتحمل المسؤولية تجاهها.	3.25	0.90	7	متوسطة

المتوسط الكلي للمجال	3.49	0.81	عالية
----------------------	------	------	-------

يتبين من الجدول (10) أن تحفيز تقديم مقترحات بحثية مشتركة هو أبرز مظاهر القيادة الموزعة بمتوسط (3.64)، مما يعكس اهتمام القيادات بالبحث التشاركي، كما حصل استثمار القدرات القيادية وتوزيع المهام وفق الخبرات على متوسطات مرتفعة، مما يدل على توجه إيجابي نحو تمكين الكفاءات. بالمقابل، جاء تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.39)، مما يشير إلى حاجة لتحسين آليات التفويض، بينما حصلت حرية اتخاذ القرار على أدنى متوسط (3.25)، مما يستدعي تعزيز ثقافة الشراكة في القرارات. ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك قيادات الجامعة لأهمية المسؤولية المشتركة كنهج قيادي ناجح يقوم على الحوار والمشاركة، مما يعكس كفاءة وانتماء هذه القيادات للمؤسسة.

3-1-4- مجال الممارسات القيادية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الممارسات القيادية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
7	تزود القيادات الجامعية العاملين بالقوانين واللوائح الجامعية.	3.68	0.94	1	عالية
5	تسمح القيادات لكل منتسبها المشاركة في إدارة الأنشطة الجامعية.	3.65	0.91	2	عالية
6	تشجع قيادات الجامعة ذوي الخبرة على قيادة المجموعات.	3.58	0.96	3	عالية
9	تشجع الجامعة المشاركة في المؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها.	3.54	0.98	4	عالية
1	تشجع القيادات هيئة التدريس والإداريين على أداء مهام قيادية.	3.51	0.99	5	عالية
8	توفر الجامعة قنوات تواصل مع منتسبها لتبادل المعلومات.	3.49	0.92	6	عالية
2	تشرك القيادات هيئة التدريس والإداريين في برامج التدريب القيادي.	3.43	0.98	7	عالية
4	تفوض القيادات الجامعية بعض سلطاتها للعاملين في الجامعة.	3.32	0.98	8	متوسطة
3	توزع القيادات المهام الأكاديمية والإدارية على العاملين بشفافية.	3.25	1.04	9	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	349	0.79		عالية

أظهرت نتائج الممارسات القيادية مستوى عالٍ من التطبيق بمتوسط (3.49)، حيث جاءت أعلى المتوسطات في تزويد العاملين باللوائح الجامعية (3.68) ومشاركتهم في إدارة الأنشطة (3.65)، مما يعكس تركيز القيادات على الشفافية والتعاون. في المقابل، سجل تفويض السلطات (3.32) وتوزيع المهام بشفافية (3.25) أدنى المتوسطات، مع انحراف مرتفع (0.98-1.04)، مما يشير إلى تباين في تطبيق التفويض وضعف الثقة بالقيادات الوسطى. تؤكد النتائج تطبيق الجامعة لمبادئ القيادة الموزعة في الجوانب الإجرائية لكنها تحتاج إلى تعزيز التمكين والتفويض لتحقيق تكامل أكبر بين القيادة والأداء الإداري، من خلال سياسات واضحة لدعم اللامركزية وتعزيز الشفافية والمساءلة. ويُعزى ذلك إلى كفاءة القيادات الجامعية وخبرتها، إلا أن التغيرات السريعة في عصر التكنولوجيا والمعرفة تتطلب تبني استراتيجيات قيادية مبتكرة لضمان الريادة والقدرة التنافسية في بيئة العمل الجامعي.

4-1-4- مجال الثقافة التنظيمية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال الثقافة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	ترسخ الجامعة مفهوم العمل الجماعي لدى الإداريين والأكاديميين.	3.70	0.97	1	عالية
3	تقوم علاقة الجامعة مع منتسبها وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل.	3.62	1.13	2	عالية
6	تعتمد القيادات الجامعية مبدأ الثقة المشتركة بين العاملين في الجامعة.	3.58	1.01	3	عالية
4	تحترم القيادات الجامعية تنوع الثقافات لمنتسبي في الجامعة.	3.52	1.09	4	عالية
1	تميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى اللامركزية.	3.08	1.15	5	متوسطة

2	تعمل القيادات الجامعية على نشر ثقافة القيادة الموزعة.	3.19	1.04	4	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.45	0.91		عالية

حقق مجال الثقافة التنظيمية متوسطاً كلياً (3.45)، حيث برز ترسيخ العمل الجماعي (3.70) والاحترام المتبادل (3.62) في الصدارة، مما يعكس جهود الجامعة في تعزيز التعاون والثقة. بالمقابل، سجل الميل إلى اللامركزية أدنى متوسط (3.08) مع انحراف مرتفع (1.15)، مما يشير إلى استمرار النهج المركزي في صنع القرار رغم تبني القيادة الموزعة. يُعزى هذا التباين إلى تحديات التحول نحو اللامركزية في المؤسسات التعليمية ذات الهياكل التقليدية، مما يستدعي تطوير آليات تفويض فعالة. تؤكد النتائج تركيز الجامعة على العمل الجماعي لكنها تكشف فجوة بين الخطاب والممارسة، مما يتطلب تحقيق توازن بين التعاون والتمكين عبر سياسات واضحة وتدريب القيادات على اللامركزية الفعالة.

2-4- نتائج السؤال الثاني: "ما واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة العلوم من وجهة نظر العينة"؟

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور واقع الأداء الإداري

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تضع القيادات الجامعية خطة مرنة لتطوير المناهج	3.76	0.86	1	عالية
4	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على إعداد خطة استراتيجية	3.65	1.02	2	عالية
3	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التنبؤ باحتياجات الجامعة	3.60	0.93	3	عالية
10	توظف القيادات الجامعية التقنية الحديثة في العمل	3.60	0.93	3	عالية
7	تتابع القيادات الجامعية سير المهام الإدارية	3.60	0.97	4	عالية
6	تعتمد القيادات الجامعية على الأسس العلمية في اتخاذ القرارات	3.56	0.99	5	عالية
14	تحدد القيادات الجامعية الصلاحيات والمهام للموظفين	3.55	0.91	6	عالية
1	تعمل القيادات الجامعية على حسن إدارة الاجتماعات	3.54	0.94	7	عالية
9	تعتمد القيادات الجامعية على أسلوب البديل الأفضل	3.54	0.91	7	عالية
11	تشارك القيادات الجامعية الموظفين في إعداد خطة العمل	3.50	0.93	8	عالية
15	تتابع القيادات الجامعية تصحيح الأخطاء	3.49	0.93	9	عالية
12	تدعم القيادات الجامعية المكتبات بالمراجع الحديثة	3.47	0.98	10	عالية
13	تشجع القيادات الجامعية المبادرات والأفكار الجديدة	3.45	0.96	11	عالية
8	تبنى القيادات الجامعية التوجهات الحديثة	3.43	0.94	12	عالية
5	توفر القيادات الجامعية إمكانات البحث العلمي	3.44	0.94	12	عالية
	المتوسط الكلي للمحور	3.55	0.79		عالية

حقق المحور متوسطاً كلياً (3.55) بانحراف (0.79)، مما يعكس موافقة عالية على العبارات. يعزو الباحث ذلك إلى كفاءة القيادات الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وخبرتهم في إدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي (3.65) واستخدام التكنولوجيا (3.60). ومع ذلك، فضعف دعم المبادرات الجديدة (3.45) والمكتبات (3.47) يُشير إلى أولوية إدارة الأزمات المالية على الابتكار، ويرتبط الأداء الإداري إيجابياً بممارسات القيادة الموزعة، لكن الحاجة مستمرة لتعزيز التفويض والشفافية لتحقيق التكامل بين اللامركزية والكفاءة. لذا، يلزم تبني سياسات لدعم الابتكار، وتحسين التواصل الداخلي عبر التقنيات، وتحقيق توازن بين الإدارة اليومية والتطوير الاستراتيجي لضمان استدامة النموذج الإداري.

4-3- نتائج السؤال الثالث "هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والأداء الإداري؟"

وللإجابة على السؤال استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، وذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع الأداء الإداري وواقع القيادة الموزعة، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (14) نتائج معاملات الارتباط بيرسون Person's Correlation Coefficient للعلاقة بين القيادة الموزعة والأداء الإداري

رقم المجال	مجالات القيادة الموزعة	واقع الاداء الإداري		
		معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	الرؤية والرسالة والأهداف	0.825**	0.000	دالة إحصائية
2.	المسؤولية المشتركة	0.826**	0.000	دالة إحصائية
3.	الممارسات القيادية	0.874**	0.000	دالة إحصائية
4.	الثقافة الاجتماعية	0.831**	0.000	دالة إحصائية
	المجالات ككل	0.894**	0.000	دالة إحصائية

أظهرت النتائج في الجدول (14) علاقة ارتباطية موجبة طردية عالية جدًا بين القيادة الموزعة والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.89$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة، تحسّن الأداء الإداري لقيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء. يعزو الباحث ذلك إلى تأثير القيادة الموزعة في تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإدارية الفعالة، وهو ما يتفق مع دراسات (جبران، 2020؛ أبا حسين والسبيعي، 2020؛ هببة والحري، 2018؛ عماري، 2022).

4-4- نتائج السؤال الرابع "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا تعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكر-أنثى)، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة؟"

ولحساب الفروق استخدم الباحث اختبار (T-test) للمتغيرات ذات الفئتين، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغيري (الدرجة العلمية-عدد سنوات الخبرة)، وكما يأتي:

4-4-1- فحص أثر متغير النوع الاجتماعي: (ذكر-أنثى):

جدول (15): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على مستوى المحورين الرئيسيين تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	ذكر	74	3.51	0.760	85	0.44	غير دال
	أنثى	13	3.34				
واقع الأداء الإداري	ذكر	74	3.59	1.12	85	0.26	غير دال
	أنثى	13	3.32				

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في القيادة الموزعة والأداء الإداري، مما يعكس تقارب وجهات نظرهم. يُعزى ذلك إلى فرص الاحتكاك المهني الأكبر للذكور عبر المشاركة في الفعاليات الإدارية. تتفق هذه النتيجة مع (البشر، 2016؛ جبران، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020)، فيما تختلف مع (البصير، 2020؛ منصور، 2020) التي وجدت فروقاً إحصائية تعزى للجنس. يُوصى بدراسة العوامل المؤثرة في فرص التطوير المهني بين الجنسين وتأثيرها على الأداء الإداري.

4-4-2- فحص أثر متغير المسمى الوظيفي: (قائد أكاديمي- قائد إداري):

جدول (15): نتائج اختبار (T-test) لفحص مدى وجود فروق بين وجهات نظر العينة تبعاً للمسمى الوظيفي (أكاديمي-إداري)

المحور	المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	قيادات أكاديمية	34	3.63	1.459	85	0.14	غير دال
	قيادات إدارية	53	3.39				
واقع الأداء الإداري	قيادات أكاديمية	34	3.73	1.798	85	0.07	غير دال
	قيادات إدارية	53	3.42				

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في القيادة الموزعة أو الأداء الإداري وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث تقاربت تقديرات القيادات الأكاديمية والإدارية (3.63 و 3.39 للقيادة الموزعة، 3.73؛ 3.42 للأداء الإداري)، مما يعكس انسجام الأدوار القيادية والإدارية وتوزيعاً متوازناً للمسؤوليات. تتفق هذه النتيجة مع (أبا حسين والسبيعي، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020)، فيما تختلف مع (جبران، 2020) التي وجدت تفوق القيادات الأكاديمية، يبرز ذلك أهمية دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة على تكامل الأدوار القيادية في الجامعات.

4-4-3- فحص أثر متغير التخصص (علوم إنسانية- علوم تطبيقية):

جدول (16) نتائج اختبار (T) لفحص مدى وجود فروق بين تقديرات العينة على مستوى محوري الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

المحور	التخصص	العينة	المتوسط	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	علوم إنسانية	46	3.36	-1.599	85	0.11	غير دال
	علوم تطبيقية	41	3.62				
واقع الأداء الإداري	علوم إنسانية	46	3.41	-1.660	85	0.10	غير دال
	علوم تطبيقية	41	3.69				

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في القيادة الموزعة أو الأداء الإداري وفقاً للتخصص، حيث بلغت قيمة (T) للقيادة الموزعة (1.599، $p = 0.11$) وللأداء الإداري (-1.660، $p = 0.10$)، مما يعكس تقارب وجهات نظر القيادات الجامعية بغض النظر عن تخصصاتهم (علوم إنسانية - علوم تطبيقية). يعزو الباحث ذلك إلى وعي القيادات الجامعية بأهمية الأداء الإداري وتأثيره في سير العمل. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (جبران، 2020؛ البلوي، 2020) وتختلف مع (البصير، 2020)، مما يؤكد الحاجة لدراسة تأثير الخلفية التخصصية على ممارسات القيادة الجامعية.

4-4-4- فحص أثر متغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد- مدرس):

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص مدى وجود فروق بين وجهات فئات العينة حول محوري

الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	قيمة (F)	قيمة الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	مدرس	40	3.39	1.113	0.34	غير دال
	أستاذ مشارك	32	3.51			
	أستاذ مساعد	5	3.35			
	أستاذ	10	3.86			
واقع الأداء الإداري	مدرس	40	3.43	1.449	0.23	غير دال
	أستاذ مشارك	32	3.54			
	أستاذ مساعد	5	3.52			
	أستاذ	10	4.02			

يظهر من الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) في المحورين وفقاً للدرجة العلمية، بلغت قيمة (F) للقيادة الموزعة (1.113، 0.34) و (T) للأداء الإداري (1.449، 0.23)، مما يعكس معاملة متساوية للقيادات بغض النظر عن درجتهم العلمية عند توزيع المهام. وتتفق مع دراسات (عثمان، 2020؛ جبران، 2020)، التي أكدت عدم وجود فروق مرتبطة بالدرجة العلمية، مما يعزز أهمية دراسة تأثير العوامل التنظيمية على ممارسات القيادة الجامعية.

4-4-5- فحص أثر متغير سنوات الخبرة: (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر):

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص مدى وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	قيمة (F)	مستوى الدلالة	القرار
واقع القيادة الموزعة	1-5 سنوات	12	3.18	1.269	0.28	غير دال
	6-10 سنوات	14	3.44			
	11 سنة فأكثر	61	3.56			
واقع الأداء الإداري	من 1-5 سنوات	12	3.23	1.449	0.23	غير دال
	من 6-10 سنوات	14	3.56			
	11 سنة فأكثر	61	3.60			

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الموزعة والأداء الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً لجميع المجالات عند مستوى (0.05). ورغم أن المتوسط الحسابي يرتفع تدريجياً مع زيادة سنوات الخبرة، إلا أن هذا الاختلاف لم يصل إلى حد الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى تجانس وجهات نظر المشاركين بغض النظر عن خبرتهم المهنية. يعكس ذلك احتمالية وجود نهج إداري موحد في الجامعة يجعل الخبرة عاملاً غير مؤثر في إدراك القيادة الموزعة والأداء الإداري، وتتفق النتيجة مع (جبران، 2020؛ عثمان، 2020؛ البلوي، 2020) التي لم تجد فروقاً تبعاً للخبرة.

التوصيات والمقترحات.

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث قيادة الجامعة ومختلف الجهات ذات العلاقة ويقترح عليهم الآتي:
1. إعداد القيادات وتدريبها، وتقديم مكافآت تعزز من جهودهم المبذولة في إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف التربوية.
 2. تعزيز الثقافة التنظيمية المؤسسية من خلال تبني مبادرات تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة، وتعزز من الشعور بالمسؤولية المشتركة، وتدعم روح الابتكار والإبداع لدى جميع أفراد المؤسسة.
 3. تطوير برامج تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية، تركز على بناء القدرات القيادية اللازمة لتطبيق مفهوم القيادة الموزعة، مع التركيز على المهارات الأساسية مثل التمكين، التفويض، وبناء العلاقات التعاونية.
 4. إنشاء قنوات تواصل فعالة بين القيادات والموظفين على جميع المستويات، وتشجيع التواصل الصريح والمباشر.
 5. تحويل الممارسات الإدارية الحالية لتعكس مبادئ القيادة الموزعة، من خلال تشجيع القيادات على تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.
 6. تشجيع القيادات العليا على المتابعة المستمرة والرقابة للقيادة الموزعة ومراجعتها بصورة دورية.
 7. تعزيز روح العمل الجماعي في فرق العمل لضمان جودة الأداء بجامعة العلوم والتكنولوجيا بوصفها أحد الأساليب المهمة؛ لتمكين الأفراد وتفعيل مشاركتهم؛ تدعيم الإحساس بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتشخيصها ومحاولة حلها.
 - 8- وفي ضوء ما لمسّه الباحث من وجود فجوة بحثية، يقترح إجراء دراسات مستقبلية كالآتي:

1. دور القيادة الموزعة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية.
2. إعداد دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ضوء مدخل القيادة الموزعة والميزة التنافسية.
3. دور القيادة الموزعة في تحسين مناخ العمل وتخفيف ضغوط العمل في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبا حسين، شذى عبد الرحمن، والسبيعي، عبيد عبد الله. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 21(2)، 307-313. <https://services.kfu.edu.sa/scientificjournal/Handlers/FileHandler.ashx?file=36%202086.pdf&Folder=UploadFiles>
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، مكرم، (2003). لسان العرب، مجلد3، دار صادر، بيروت.
3. ابو زر، ايمن فؤاد، والعاجز، فؤاد علي. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/696084>
4. البشر، فاطمة عبد الله. (2019). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة العلوم التربوية- جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية*، (7)، 213- 267. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/259/209>
5. البصير، خالد عبد الكريم، (2020). تصور مقترح تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية*، 3(23). <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/1208/1105>
6. البعداني، محمد نعمان (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، صنعاء، اليمن.
7. البلوي، جميلة، (2020). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة العلوم التربوية* (3)، 224- 254. <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2020.147166>
8. جامعة العلوم والتكنولوجيا (2023): دليل جامعة العلوم والتكنولوجيا : <https://ust.edu/faculty-brochoures>
9. جبران، عامر سعد. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. تاريخ الاطلاع 14\03\2022م، الموقع: <https://democraticac.p=66140>
10. الجبراني، راجح دحان. (2014). معايير اختيار القيادات الجامعية في الجمهورية اليمنية في ضوء القرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
11. الحربي، خليل خلف، (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة [دراسة ميدانية]. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، 35 (170)، 675- 708. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2016.33995>
12. الخطيب، خليل، (2012). واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء.
13. الخطيب، خليل، (2015). التخطيط لإنشاء أكاديمية القيادة الجامعية في الجمهورية اليمنية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
14. الدوسري، شارع عايض، (2021). مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللا ملموسات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية : دراسة ميدانية، دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 45(1)، 236-265. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=292831>
15. ربيع، محمد رجب. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/121788.pdf>
16. رضا، هاشم حمدي، (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة، (ط1). دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.

17. سراع، شاكرا سراع. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (16)، 128-159. <https://doi.org/10.56793/pcra2213166>
18. الشثري، عبد العزيز ناصر. (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة التربية. *المجلس العالمي للجمعيات التربوية المقارنة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 13 (28)، 13-56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/87091>
19. صايمة، سميرة. (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 6 (20)، 213-231. <https://doi.org/10.12816/0043514>
20. الطويل، سعد، والفايز، عبد العزيز، (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 38 (2)، 88-135. https://mfes.journals.ekb.eg/article_223406.html
21. الضاعن، محمد إبراهيم، والفهد، منال صالح. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، 36 (4)، 116 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085365>
22. عامر، طارق عبد الرؤوف، والبارودي، منال احمد (2015)، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
23. عثمان، أنجم أحمد، (2020). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28 (4)، 83-114. [/https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005](https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005)
24. العجي، محمد حسين، (2013). التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. العجي، محمد، (2010). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عجوة، أحمد، (2012). القيادة الموزعة: دراسات تطبيقية على المدارس المصرية للدراسات التجارية، 36 (1)، 1-30.
27. العلايا، فتحية، البخيتي، محمد، & العروسي، عبد السلام. (2024). واقع الجامعات اليمنية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وسبل تطويرها. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3 (3)، 183-209. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.856>
28. علي، إيمان فوزي، الضبع، رباح رمزي، ومحمود، هناء فرغلي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3 (1)، 133-160. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2021.163369>
29. عماري، سهر هاني. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (16)، 45-66. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C280921>
30. عيشان، ندى علي، والفضلي، منى عبد المحسن. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4 (17)، 547-573. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-975008>
31. القحطاني، عبد الله مسفر، (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: *رابطة التربويين العرب*، 124 (199)، 199-216. <https://doi.org/10.21608/saep.2020.107329>
32. القصبي، راشد صبري، حنفي، محمد ماهر، والشواري، أميرة عباس. (2021). الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. *مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد*، (34)، 595-636. <http://dx.doi.org/10.21608>
33. معوض، فاطمة، (2012). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة التربية*، 16 (45)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 191-252. <https://search.mandumah.com/Record/652921>
34. منصور، منار، (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1 (21)، 1-45. <http://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.92633>
35. موسى، إ. م. ع. (2024). علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. جامعة النجاح الوطنية. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/19529>

36. هيبه، زكريا، والحري، خليل. (2018). العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية*، 26 (2) 30-2. <https://search.mandumah.com/Record/980560>
37. هيبه، زكريا، والحري، خليل. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين (ط1). لبنان: الدار العربية للعلوم.
38. الوهيبي، عبد الله محمد. (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (3)، 414 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/777703>.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

1. Aba Hussein, S. A. R., & Al-Subaie, O. A. A. (2020). The degree of practice of distributed leadership dimensions by department heads at Imam Abdulrahman Bin Faisal University and its relationship to organizational loyalty among faculty members (in Arabic). *Al-Majalla Al-Ilmiyya li-Jami'at Al-Malik Faisal* (in Arabic), 21(2), 307–313. <https://services.kfu.edu.sa/scientificjournal/Handlers/FileHandler.ashx?file=36%202086.pdf&Folder=UploadFiles>
2. Abu Zar, A. F., & Al-Ajez, F. A. (2015). The degree of practice of distributed leadership by secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to the level of self-efficacy among their teachers (Unpublished master's thesis). Islamic University (Gaza), Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/696084>
3. Al-Alyaa, F. A. H., Al-Bakheeti, M. A. H., & Al-Arusi, A. A. H. Q. (2024). Yemeni universities in global rankings and development strategies (in Arabic). *Majallat Jami'at San'a' lil-'Ulum Al-Insaniyya* (in Arabic), 3(3), 183–209. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.856>
4. Al-Balawi, J. (2020). Developing the performance of administrative leaders at the University of Tabuk in light of sustainable development requirements (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya* (in Arabic), (3), 224–254. <https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2020.147166>
5. Al-Bashar, F. A. (2019). The reality of distributed leadership practices by heads of educational departments at the College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya - Jami'at Al-Imam Muhammad bin Saud Al-Islamiyya* (in Arabic), (7), 213–267. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/259/209>
6. Al-Busair, K. A. K. (2020). A proposed vision for developing the administrative performance of university leadership at Imam Muhammad bin Saud Islamic University through change management (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya - Jami'at Al-Imam Muhammad bin Saud Al-Islamiyya* (in Arabic), 3(23). <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/1208/1105>
7. Al-Da'en, M. I., & Al-Fahad, M. S. (2020). Faculty members' practice of distributed leadership at the College of Basic Education in Kuwait (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya* (in Arabic), 36(4), 116–148. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1085365>
8. Al-Dossary, S. A. (2021). Academic leaders' mastery of intangible management skills and its role in achieving competitive advantage for Saudi universities (in Arabic). *Al-Majalla Al-Dawliyya lil-Abhath Al-Tarbawiyya* (in Arabic), 45(1), 236–265. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=292831>

9. Al-Harbi, K. K. (2016). The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: A field study (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya - Jami'at Al-Azhar (in Arabic)*, 35(170), 675–708. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2016.33995>
10. Ali, I. F., Al-Dabaa, R. R., & Mahmoud, H. F. (2021). Job rotation's role in developing administrative performance (in Arabic). *Al-Majalla Al-Tarbawiyya li-Ta'lim Al-Kibar (in Arabic)*, 3(1), 133–160. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2021.163369>
11. Al-Othman, A. A. (2020). Quality of administrative performance among academic leaders at King Khalid University (in Arabic). *Majallat Al-Jami'a Al-Islamiyya lil-Dirasat Al-Iqtisadiyya wal-Idariyya (in Arabic)*, 28(4), 83–114. <https://doi.org/10.33976/1444-028-004-005>
12. Al-Qahtani, A. M. (2020). Distributed leadership among secondary school leaders in Dammam (in Arabic). *Dirasat 'Arabiyya fi Al-Tarbiya wa 'Ilm Al-Nafs (in Arabic)*, 124, 199–216. <https://doi.org/10.21608/saep.2020.107329>
13. Al-Sa'ima, S. (2017). The degree of principals' practice of distributed leadership in Gaza secondary schools (in Arabic). *Majallat Al-Quds Al-Maftuha lil-Abhath wal-Dirasat Al-Tarbawiyya wal-Nafsiyya (in Arabic)*, 6(20), 213–231. <https://doi.org/10.12816/0043514>
14. Al-Taweel, S., & Al-Fayez, A. (2022). Developing administrative leaders' performance in Saudi universities through distributed leadership (in Arabic). *Majallat Kulliyat Al-Tarbiya (Asyut) (in Arabic)*, 38(2), 88–135. https://mfes.journals.ekb.eg/article_223406.html
15. Al-Wohaibi, A. M. (2014). Organizational justice and job performance at Qassim University (in Arabic). *Majallat Al-Buhuth Al-Maliyya wal-Tijariyya (in Arabic)*, (3), 414–443. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/777703>
16. Ammari, S. H. (2022). Distributed leadership and organizational excellence in Jordanian public schools (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya wal-Nafsiyya (in Arabic)*, 6(16), 45–66. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C280921>
17. Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations; A Review of Theory and Research, *International Journal OF Management Reviews*, 13, 251-269, <https://doi.org/2370.2011.00306>
18. Heiba, Z., & Al-Harbi, K. (2018). Distributed leadership and decision-making among academic leaders (in Arabic). *Majallat Al-'Ulum Al-Tarbawiyya (in Arabic)*, 26(2), 2–30. <https://search.mandumah.com/Record/980560>
19. Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15. <https://hdl.handle.net/20.500.11888/19529>
20. Jones, S., & Harvey, M. (2017). A distributed leadership change process model for higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276661>
21. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. Washington, DC: American Council on Education, 1-36. <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>
22. Lizier, A., Brooks, F., & Bizo, L. (2022). Importance of clarity, hierarchy, and trust in implementing distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4). <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>

23. Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: The effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, 14(1), 115–131. <https://doi.org/10.1108/AEDS-04-2024-0074>
24. Mansour, M. (2020). Developing administrative performance through organizational agility at Mansoura University (in Arabic). *Majallat Al-Bahth Al-'Ilmi fi Al-Tarbiya* (in Arabic), 21(1), 1–45. <http://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.92633>
25. Muawwad, F. (2012). Developing university administration in the Arab world (in Arabic). *Majallat Al-Tarbiya* (in Arabic), 16(45), 191–252. <https://search.mandumah.com/Record/652921>
26. Murphy, G., & Brennan, T. (2024). Enacting distributed leadership in the Republic of Ireland: Assessing primary school principals' developmental needs using constructive developmental theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 666-685. <https://doi.org/10.1177/17411432221086850>
27. Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
28. Printy, S., & Liu, Y. (2020). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, <https://doi.org/0013161X20926548>
29. Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i1/555>
30. Salifu, I., Mantey, P.K & Worlanyo, E. K. (2021). Optimizing employee efforts: The implications of job design for administrative staff performance in higher education. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 10(SI), 146-167. <https://ojed.org/jise/article/view/2747>
31. Supovitz, J. A., & Tognatta, N. (2013). The Impact of Distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making. *Leadership and Policy in Schools*, 12(2), 101–121. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.810274>