

**القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة
التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد**

د. حنان محمد عبد الله آل هيضه
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية – جامعة الملك خالد

**Distributed leadership and its relationship to
organizational trust among faculty members of the
College of Education at King Khalid University.**

Hanan Mohammed Abdullah Al-Haydhah

Assistant Professor of Administration and Educational Planning
College of Education - King Khalid University

Hmh1234a@gmail.com

القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد

قدم للنشر بتاريخ 15 أغسطس 2020م، وقبل للنشر بتاريخ 29 أكتوبر

2020م

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل البحث إلى أنَّ ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة كان بدرجة (كبيرة)، كما تبين أنَّ توافر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة (كبيرة)، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية. وأوصى البحث في ضوء العلاقة بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية؛ باعتماد ممارسة القيادة الموزعة كأحد المعايير في تقييم القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية، وعقد ندوات وورش عمل داخل الكليات الجامعية؛ لتعزيز القيادة الموزعة الداعمة للثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، الثقة التنظيمية، كلية التربية، جامعة

الملك خالد.

Distributed leadership and its relationship to organizational trust among faculty members of the College of Education at King Khalid University.

Abstract

The aim of the research is to identify the degree of academic leadership practice in the College of Education at King Khalid University for the dimensions of distributed leadership, the degree of availability of organizational trust for faculty members in the College of Education at King Khalid University from their point of view, and to reveal the correlation between distributed leadership and the degree of organizational trust availability. The relational descriptive approach was used, and the research concluded that the practice of academic leaders in the College of Education at King Khalid University for the dimensions of distributed leadership was (large), and it was found that the availability of organizational confidence and its dimensions was (large), and it was found that there is a statistically significant correlational relationship at the level of significance (0.01) Between distributed leadership and organizational trust. In light of the relationship between distributed leadership and organizational trust, the research recommended adopting the distributed leadership practice as one of the criteria in evaluating academic leaders in university colleges, and holding seminars and workshops within university colleges to enhance distributed leadership that supports organizational trust.

Keywords: Distributed Leadership - Organizational Trust - College of Education - King Khalid University.

المقدمة:

في ظلّ ما تواجهه الكليات الجامعية من تحديات كبيرة في بيئتها الأكاديمية؛ برزت أهمية العنصر البشري كأحد عناصر النجاح المهمة. وكونه مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية لها، وتتوقف قدرة هذه المؤسسات على استغلال قدرات ومهارات أعضائها من خلال نمط القيادة المطبّق، وانعكاس ذلك على سلوكياتهم وأدائهم، وروحهم المعنوية، وثقتهم التقاعلية.

وتُعَدّ القيادة الفاعلة جوهر العملية الإدارية، وأهم عناصر النجاح في كافة المنظّمات والمؤسسات الأكاديمية على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن تُوجّه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للكليات الجامعية، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تُمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري؛ لِيُسهم في تطوير أداء هذه الكليات، ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بل يُمكنها من المنافسة، والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل (الحربي، 2016، ص.677).

وتُعَدّ القيادة الموزّعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تُسهم بفاعلية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه قيادة المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة؛ حيث يرى أَلْجَان وعَمَانِيل (Algan & Ummanel, 2019) أن القيادة الموزّعة هي مَحَطُّ اهتمام العلماء منذ بدايات القرن الحادي والعشرين، وتُعَدّ واحدة من أساليب القيادة الفعّالة في المؤسسات التعليمية في العقود الأخيرة. فهي منهج تعاوني يَحْدُث فيه تكاملُ الأدوار بين القائد وجميع العاملين، والتشارُك على جميع مستويات العمل، وتحديد المسؤوليات بين الأفراد؛ مما يُحْدِث هناك نوعًا من الاندماج والتعاون والتفاعل، وهنا تُولَد الثقة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي الواحد.

وهناك العديد من المميزات والخصائص التي تُبَرِّر الأخذ بالقيادة الموزّعة

كمدخلٍ إداريٍّ حديثٍ لإدارة الكليات والمؤسسات الجامعية؛ حيث إنَّها تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات، ويصبح كلُّ شخصٍ خبيرًا يُسهم بخبرته في عملية صنع القرار. كما تهتم بالتعاون والثقة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس داخل الكليات والأقسام الأكاديمية، فالجميع يشاركون بالرسالة والأهداف نفسها، وإنَّ اختلفت طريقة مساهمة كلِّ فردٍ منهم (جبران، 2020، ص. 17).

كما أظهرت دراسة بيثسيوغلو وأوزر وأوجورلو (Beycioglu, Özer & Ugurlu, 2012) أنَّ القيادة الموزَّعة في المؤسسات التعليمية تُؤثر بشكلٍ إيجابيٍّ على الثقة بين الزملاء والطلاب في المبادئ، وهذا يحثُّ صانعي السياسات في نُظُم التعلُّم على اتخاذ إجراءات لإنشاء سلوكيات القيادة الموزَّعة في المؤسسات والمنظمات التربوية والتعليمية التي من المفترض أنَّ تدعِّم ثقافة المؤسسة التعاونية وتطورها (p.3318). ودراسة ليلجينبرج (Liljenberg, 2015) التي أشارت إلى أنَّ نموذج القيادة الموزَّعة أصبحت شعارًا للمنظمات الناجحة بشكلٍ عامٍّ، والكليات الجامعية على وجه الخصوص، والتي أثبتت أنَّ لها علاقةً ببناء القدرات وتحسين أداء المؤسسات، وأنَّ هذا النوع من القيادة يركز على الثقة داخل التنظيم المؤسسي في إطارٍ من التعاون المهني والعمل الجماعي (p.15). وفي ضوء ما سبق؛ واستجابةً لتطلُّعات وتوقُّعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ لتحسين أداء الكليات الجامعية، وما أشارت إليه الدراسات السابقة من أنَّ فاعلية أسلوب القيادة الموزَّعة له علاقةً بشكلٍ إيجابيٍّ على الأداء الأكاديمي للمؤسسة الجامعية؛ فقد تولَّدت لدى الباحثة فكرة السعي لتحديد العلاقة بين القيادة الموزَّعة والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

على الرغم من أهمية أسلوب القيادة الموزعة كأحد أساليب الديمقراطية في قيادة الكليات والمؤسسات الجامعية، باعتبارها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المنظمة الأكاديمية؛ بما يضمن مشاركة أكبر عددٍ من أعضاء المجتمع الجامعي في القيادة، وبالتالي؛ يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية؛ إلا أنه رغم هذه الأهمية التي اكتسبها هذا المفهوم في السياقات والأدبيات التربوية والعلمية التي نشأ فيها؛ فإنه لم يحظَ بالقدر المناسب من الاهتمام من قِبل الباحثين في الجامعات العربية (علي ومعرفي وفؤاد وإبراهيم، 2018).

فقد كشفت دراسة الثبتي (2015) أن القيادة الموزعة جاءت في المرتبة الأولى من التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في قيادة المؤسسات التربوية والتعليمية، حسب اتفاق الخبراء؛ بمتوسط حسابي (5)، وانحراف معياري (صفر)؛ وهو ما يعني إجماعهم على أن القيادة الموزعة تمثل أفضل التوجهات المستقبلية للقيادة الأكاديمية والتعليمية (ص. 27).

كما كشفت دراسة هيبه والحربي (2018) أن الكليات الجامعية تواجه تغيرات وتطورات متلاحقة في التقدم المعرفي والتطور المعلوماتي الكبير؛ لذلك أصبح عليها تبني نمط القيادة الموزعة في قيادة الأقسام الأكاديمية؛ كي تساعد على مواجهة هذه التحديات. فيما أظهرت دراسة الحربي (2016) حاجة توظيف مدخل القيادة الموزعة في الكليات الجامعية، حيث إنه ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، ويُعزز الدعم والتعاون بين مختلف العاملين. كما أشارت دراسة الشريفي (2011) إلى أن صفة العمل بأبعاد القيادة الموزعة تعتمد على مقدار الثقة المتبادلة المتمثلة في ثقة الأستاذ بقائده وبزملائه، وبطلابه، وببيئة العمل. وجاءت دراسة الزهراني وصائع (2019) لتؤكد على

وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

ولكون الباحثة إحدى منسوبات كلية التربية بجامعة الملك خالد؛ فقد رأت أن تُجري مقابلات شخصية مع بعض قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ لسؤالهم عن الواقع الأكاديمي الذي يعيشونه من حيث: توزيع المهام القيادية، وإشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات؛ خاصة ما يتعلق بتوزيع اللجان والساعات التدريسية، ومدى تأثير ذلك على ثقتهم بمؤسستهم الأكاديمية. وقد بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (20) عضواً من الجنسين؛ (14) عضو هيئة تدريس، و(6) من القيادات بالكلية؛ حيث اتضح من الدراسة الاستطلاعية أنَّ القيادات يعانون من زيادة بعض الأعباء الأكاديمية والإدارية، وأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في مهامهم، بالإضافة إلى تكليفهم بعضوية العديد من اللجان على مستوى الكلية أو مستوى القسم. وأما بالنسبة للأعضاء؛ فقد أشاروا إلى عدم ارتياح بعضهم في مجال عملهم، وهناك تضجّر من الواقع؛ لعدم المشاركة الكافية في الكلية، وتبادل الآراء مع القيادات في تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة، وقلة الرضا عن مجال العمل. ونظراً لما للقيادة الموزعة من دورٍ فاعلٍ في الثقة التنظيمية، والتي أشارت إليها بعض الدراسات السابقة الذّكر؛ فعليه تتحدّد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؟

ويتفرّع من هذا السؤال السؤالين الفرعيين التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما درجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ من وجهة نظرهم؟ أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة.
- 2- التعرف على درجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد.
- 3- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الموزعة، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- كونها تتناول موضوع القيادة الموزعة التي تُعدّ أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة، حيث تُبين تأثيرها في معالجة الكثير من المشكلات المتعلقة ببنية الإنجاز لقيادات الكليات الجامعية.
- كونها تتناول مفهوم الثقة التنظيمية الذي يُعدّ أحد أشكال السلوك التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل الجامعي، وأحد المقاصد المهمة فيه.
- تُعدّ هذه الدراسة إضافة علمية؛ كونها تكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والثقة التنظيمية.
- تساعد نتائج الدراسة الحالية في نشر ثقافة الثقة التنظيمية في البيئة الجامعية والبيئة المحيطة بها عند استخدام نمط القيادة الموزعة.
- يستفيد من نتائج الدراسة رؤساء الجامعات والوكلاء وعمداء الكليات

والعمادات المساندة بالجامعات على مستوى المملكة، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والباحثين في مجال القيادة.
حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود العلمية للدراسة الحالية على القيادة الموزعة من حيث الأبعاد التالية: (الرؤية والرسالة والأهداف، والثقافة الأكاديمية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، وعلاقتها بالثقة التنظيمية من حيث الأبعاد التالية: (الثقة بالقيادة، والثقة بالزملاء، والثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة").

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على كلية التربية بجامعة الملك خالد.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد (الذكور والإناث).
مصطلحات الدراسة:

- القيادة الموزعة:

عرّفت هاريس (Harris, 2008) القيادة الموزعة بأنها: "شكل للقيادة الجماعية التي تعتمد على أنشطة وتوجيه العديد من الأفراد في المؤسسة الجامعية، والذين يعملون على حشد وتوجيه أعضاء هيئة التدريس في عمليات قيادة المؤسسة؛ من خلال ثقافة مشتركة" (Klink, 2019, p.23).

وتُعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مدخل قيادي حديث يتضمّن مجموعة من الممارسات القيادية التي تتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد؛ لممارسة أدوار قيادية، وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها؛ لتحقيق أهداف الكلية في أقلّ وقتٍ وبأقلّ جهدٍ ممكنٍ.

- الثقة التنظيمية:

تُعرّف الثقة التنظيمية بأنها: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الطرف محل الثقة (القائد)؛ حتى يُمكن تصديقه والوثوق به من قِبَل الطرف الواثق (الأعضاء)؛ من خلال إظهار الاحترام والتقدير والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، والصدق والأمانة في التعامل" (محمود وفؤاد وحسن، 2018، ص.198).

وأما الدراسة الحالية فتُعرّف الثقة التنظيمية إجرائيًا بأنها: الفهم المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والقادة، وزملاء العمل، والإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة"؛ بما ينسجم ويُحقّق الأهداف الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة الموزعة:

ظهر مفهوم القيادة الموزعة في الخمسينيات من القرن الماضي، وتحديدًا عام (1950م) على يد جب (Gip)، وكانت فكرتها تقوم على أنّ القيادة وظيفة جماعية تقوم بها المجموعة، ثم توالى بعد ذلك البحوث والدراسات التي أوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة الموزعة، ثم انتشر هذا المفهوم وتطوّر ليصبح أوسع شهرةً وأكثر استخدامًا في الوقت الحالي (الحربي، 2016، ص.686).

وتُعرّف القيادة الموزعة بأنها: نشاط جماعي، يشترك فيه جميع العاملين وأصحاب الخبرات بالمؤسسة الأكاديمية، ويتمثّل ذلك النشاط في قدرة القائد على منح الأعضاء والأساتذة أدوارًا ومسؤوليات قيادية، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وعمليات التحسين والتجديد والتطوير داخل

المؤسسة الجامعية (إبراهيم والناصرية، 2019).

بينما ترى دراسة العسيري (2018) أنها: "الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع، وعدم استبعاد الأعضاء أن يؤدوا أدوارًا قيادية في المكان الذي يُمكنهم أن يُظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار، ويصبحوا جزءًا من إطار القيادة في المؤسسة" (ص.345).

ومن خلال ما سبق؛ يمكن القول: إن القيادة الموزعة أجمعت على:

- تقاسم القيادة، وتوزيعها بين الأعضاء.
- المسؤولية مشتركة بين جميع الأعضاء والعاملين بالكلية.
- إشراك الأعضاء في تنفيذ المهمات في جميع أنحاء الكلية.
- قيادات الكلية يشاركون ويعاونون جميع الأعضاء في جميع أمورهم واختصاصاتهم.

أهمية القيادة الموزعة ومبررات تطبيقها في الكليات الجامعية:

أوردت جامعة ويست تشيستر (West Chester University, 2007) أهمية القيادة الموزعة، والتي يؤخذ بها كأسـتراتـيجية ناجحة لإدارة المؤسسات الأكاديمية، فهي تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات والتغيير، وهي لا تُشجّع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها؛ وإنما تتطلب ذلك بشدة؛ فمن الممكن أن تُثمر الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية؛ حيث يكون فريق العمل مستعدًا لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع. وتهتم أيضًا بالتعاون والثقة، وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام؛ فالجميع يتشاركون بالرسالة والأهداف نفسها، حتى وإن اختلفت طريقة إسهام كل فرد فيها.

كما تتبع أهمية القيادة الموزعة في تقليص الاختلافات بين الأفراد، وتنمية

اتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة، وتوجيههم بطريقة تُشعرهم بأهميتهم، والتعامل معهم بطرق ديمقراطية تُمكن من الاستفادة من طاقاتهم، واستتطاق إبداعاتهم؛ بالمشاركة في عمليات الإدارة، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وحلّ مشكلاتها (العسيري، 2018، ص.350).

إضافةً إلى ما سبق؛ فإنّ ممارسة القيادات للقيادة الموزّعة يُضفي العديد من المزايا والفوائد في المؤسسات التعليمية؛ منها - (Supovitz & Tognatta, 2013, p.3):

- التخفيف من ضغوط العمل.
- يفسح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في صنع القرارات.
- تُوفّر مستويات عالية من عملية اتخاذ القرار التشاركي في المؤسسة وأقسامها التي يُمارس فيها القادة نمط القيادة الموزّعة.
- وقد يرجع الاهتمام بمفهوم القيادة الموزّعة، والذي حظي بدرجة من الاهتمام عالية من قِبَل الباحثين في السنوات القليلة الماضية؛ إلى العديد من الأسباب والمبررات؛ منها - (Kezar & Holcombe, 2017):
- تزيد من فاعلية القيادة في التأثير على الأعضاء في جميع أجزاء الكلية على إشراكهم في وضع رؤية مشتركة ينطلقون منها.
- تمكين الكليات الجامعية من إنشاء تغييرات مستدامة؛ من خلال المزيد من المشاركة الحقيقية مع الأعضاء في صنع القرار.
- تزيد من قدرة التكيّف مع المواقف والتغييرات المختلفة.
- تشكيل فرق عمل متعدّدة الوظائف؛ لمعالجة المشكلات في الوقت الفعلي فُورَ ظهورها.
- تعمل على التغيير في العمليات والهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية؛ مما يؤدي إلى تحسينات في جودة التعليم.

وبناءً عليه؛ فإنَّ الباحثة تستخلص مما سبق: أن القيادة في السابق كانت تُركِّز بشكلٍ عامٍّ على القائد الأوحدهمَّ يشغل مناصب قيادية تُخوِّله السلطة المطلقة في اتخاذ القرار، وتسيير أمور العمل؛ لتأتي القيادة الموزَّعة بالفكر الحديث الذي يقوم على إشراك أعضاء هيئة التدريس بالولايات في عملية صنع القرار واتخاذها، ومنحهم أدواراً قيادية تُمكنهم من ممارسة مهامهم الأكاديمية.

أبعاد القيادة الموزَّعة:

من الدراسات البارزة في هذا الصدد دراسة هوليبا وزملائه (Hulpia, Devos & Van-Keer, 2010) والتي حدَّدت القيادة الموزَّعة في أربعة أبعاد، وفيما يلي توضيحها:

- 1) تعاون فريق القيادة: ويُقصد به تماسُّك فريق القيادة الذي تدعمه قنوات الاتصال المفتوحة، والثقة المتبادلة فيما بينهم، وهو ما يُعزِّز من دور فريق القيادة، ويوجِّهه نحو الأهداف المحددة.
- 2) دعم القيادة: وهذا البُعد يعتمد على طبيعة العلاقة بين القائد وأعضاء المؤسسة، وعلى مستوى المساهمات والمساعدات المقدَّمة من قِبَل القيادة لهم، ويشعر من خلاله الأعضاء بمدى اهتمام المنظمة.
- 3) الإشراف القيادي: ويتمثَّل بدوره الأساسي في صنع القادة من الأعضاء وتنمية مهاراتهم، وتُشجِّع الاستقلال الفكري، والاهتمام بالنشاط التعاوني؛ حيث يلتزم كلُّ شخصٍ بإنجاز دور معين؛ لتحقيق المصلحة العامة.

- 4) المشاركة في اتخاذ القرار: ويُركِّز هذا البُعد على إتاحة الفرصة أمام الأعضاء للمشاركة في صنع القرار؛ مما يزيد من التزامهم بالقرار التشاركي؛ لأنَّ الأفراد يميلون إلى الشعور بالملكية، والسيطرة أو الاستقلالية في العمل،

والتحقق من قدراتهم المهنية.

كما قام عددٌ من الباحثين بتحديد أبعاد القيادة الموزَّعة، مثل: سميث (Smith, 2007) الذي حدّد أربع أبعاد للقيادة الموزَّعة، هي: الرسالة والرؤية والهدف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المنظمة، وممارسات القيادة (نجم وعبد اللطيف والحديدي، 2016). ومثل جوردن (Gordon, 2005) الذي حدّدها أيضًا بأربعة أبعاد، بينما أضاف إلمور (Elmore, 2002) بُعدًا آخر، فأصبحت خمسة أبعاد للقيادة الموزَّعة، وهذه الأبعاد هي: الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المؤسسة، والممارسات القيادية، والتطوير المهني (Onukwugha, 2013). ويُركّز البحث الحالي على الأبعاد التالية:

(أ) **الرؤية والرسالة والهدف:** حيث تُعبّر رسالة المنظمة عن الغرض الذي من أجله نشأت المنظمة. وتُعبّر الرؤية عن التوجّهات والسياسات الخاصة بالمنظمة، كما تعمل على تشكيل قواعد وسياسات المنظمة. وأخيرًا يشير الهدف إلى النتيجة النهائية التي تَطْمَح المنظمة إلى تحقيقها. ويتمثّل الهدف من وراء تطبيق القيادة الموزَّعة في التكامل والاندماج بين كافة المنتميين للمنظمة مع أهداف وقيم ورؤية المنظمة (Botha&Triegaardt, 2014). وقد أضاف وودز (Woods, 2015) أنّ القائد الذي يُطبّق هذا النمط يكون لديه القدرة على تشجيع العاملين وزيادة حماسهم، وتفويض السلطات، والعدالة في توزيع المهام؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما أنّ الرؤية والأهداف المشتركة تُعزّز الدوافع والالتزام لدى المرؤوسين (Smith, 2007).

(ب) **الثقافة الأكاديمية:** يرى الحربي (2016) -نقلًا عن إلمور (Elmore, 2000)- أنّ ثقافة المنظمة أحد الأبعاد الرئيسة للقيادة الموزَّعة، وتساعد الثقافة السائدة في المنظمة على إيجاد الفرص للأعضاء؛ للاشتراك

في عملية القيادة، وإيجاد بيئة قائمة على التعاون، تساعد على إنجاز المهام؛ حيث إنَّ هذا التعاون يؤدي إلى إيجاد ثقافة منظمية صحية، تؤدي إلى تطوير المنظمة، ويشمل هذا البُعد الطُّرُق التي يُعامل بها القادة الأعضاء، وكذلك كيفية تعامل الأعضاء بعضهم مع بعض، وكيفية العمل سويًا. وتبني هذه الثقافة من خلال التعامل بين القادة والأعضاء بعضهم مع بعض، وما يملكونه من قيم ومعتقدات (ص.689). كما تعمل الثقافة التي تحمل خصائص القيادة الموزعة على إيجاد حالة تساعد الأعضاء على المشاركة في تحديد النمو المهني لهم؛ بالإضافة إلى أنَّ الثقافة تساعد على زيادة اهتمام الأفراد بالقيادة (Gordon, 2005).

ج) المسؤولية المشتركة: يقتضي تطبيق القيادة الموزعة تحقيق المسؤولية المشتركة؛ من خلال مشاركة الأعضاء في صناعة القرار (Harris, 2008, p.175). فالمسؤولية المشتركة هي تلك التي يقوم بها الأعضاء بالمشاركة في صناعة القرار، ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف، وينخرطون في العمل التعاوني، ويتقبلون المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم في تنظيم الكلية (العلاني والألفي، 2018، ص.498). إنَّ المسؤولية المشتركة تجعل الأعضاء أكثر حرصًا، وأكثر تعاونًا على الالتزام وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. وبالتالي؛ نجاح الكلية في تحقيق أهدافها، من خلال تحفيز الأعضاء على المشاركة الفعالة وإنجاز المهام بالشكل الصحيح (Duignan, 2007). حيث يشير حمايل (2012) إلى أنَّ القرارات التي يتم التوصل إليها عبر المشاركة تكون أكثر ملاءمةً وصدقًا من تلك القرارات المتخذة بمعزل عن الجماعة، وتتميز بكفاءتها وقدرتها على التطوير، ومن جهةٍ أخرى تولد تصوُّرًا لدى الأعضاء بأنهم مَحَطُّ ثقة القائد وتقديره.

د) ممارسات القيادة: تشير الممارسات القيادية إلى ممارسة القادة للقيادة من خلال التوجيه والتحفيز والدعم للآخرين؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم؛ حيث يؤدي دوراً مهماً في توزيع المهام القيادية للأعضاء، وإشراكهم في قيادة المنظمة بشكل فعال، وتمنح المنظمة -التي تسعى إلى التطوير والتقدم- أعضاءها الفرصة بشكل رسمي لأخذ أدوار قيادية، كما تعمل على التنمية المهنية للأعضاء في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف، ولا بد للقائد من منح الفرصة للأعضاء ذوي الخبرة القصيرة، والاستفادة من خبرات الأعضاء الذين لديهم خبرات كبيرة، بحيث تُوزَّع القيادة على القادة الرسميين وغير الرسميين؛ لضمان نجاح المنظمة، غير أنه بدون وقت كافٍ وإمكانات متاحة لتتفي ذلك؛ فإنه من الصعب على الأعضاء القيام بأدوارهم القيادية؛ لذلك على القادة أن يعملوا على إعطاء الوقت الكافي للأعضاء للقيام بأدوار قيادية تضمن نجاح المؤسسة الأكاديمية (Sheppard, 2010). بالإضافة إلى أن عناصر السياق الاجتماعي والتفاعل الذي يتم بين القادة والأعضاء، وما ينتج عنها من علاقات إنسانية جيدة داخل الكلية؛ هي أجزاء متكاملة من أنشطة القيادة الموزعة التي تهتم بتطوير القادة كفرق عمل وليسوا كأفراد. كما أن نجاح القيادة في تطوير أداء الكليات الجامعية يعكس مدى أثر الممارسات القيادية على أداء الأعضاء ودفعهم لأداء المهام (هيبة والحربي، 2018).

الثقة التنظيمية ومفهومها:

عُرِّفت الثقة التنظيمية بأنها: "الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد؛ بما ينسجم ويُحقق الأهداف التنظيمية" (هاشم والعابدي، 2010). وعرفها فارد وزملاؤه (Fard, Rajabzadeh & Hasiri, 2010) بأنها: "التوقع

الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة، والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة".

كما عُرِّفت بأنها: "توقُّعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة أو المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبَّقة، والتي رُوِّعِي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كلِّ ما يضرُّ بالمصالح المشتركة" (الشكرجي، 2008، ص 132).

وتُعرِّفها فرج (2013) بأنها: "توقُّعات المرؤوسين بأنَّ المؤسسة التي يعملون بها يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضَّلة لهم؛ لارتباطهم بها بعلاقات إيجابية في القول والعمل؛ مما يزيد شعورهم بالألفة والمحبة، والالتزام بالعمل، وذلك من خلال ثققتهم بقائدهم، وزملائهم، وإدارة المؤسسة" (ص 11).

وبذلك يمكننا القول: إنَّ الثقة تعكس درجة التماسك والتعاون والارتباط بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس ومؤسساتهم الجامعية، نتيجة ما يتميزون به من صفات وأخلاقيات تُؤهلهم ليكونوا محل ثقة، ويُعتمد عليهم من جهةٍ، ومن خلال ما تُوفِّره لهم كلياتهم من بيئة تُشجِّع على ذلك من جهةٍ أخرى، والتي تعكس مباشرةً على سلوكياتهم واعتمادهم بعضهم على بعض، خاصةً من خلال دعم بعضهم لبعض والتزاماتهم.

فوائد الثقة التنظيمية في الكليات الجامعية:

إنَّ بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل الأكاديمي التدريسي والبحثي والمجتمعي؛ فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلِّ من الأداء والمواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة ودوران العمل والغياب

والصراع، وأن الكليات الجامعية التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحًا وتكيفًا وإبداعًا من تلك التي تنعدم فيها الثقة، وبذلك فإن تكوين وبناء الثقة في الكليات يُعد شرطًا أساسيًا لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال (عمران وعبد السلام، 2016، ص.31).

وتُعد الثقة عنصرًا مهمًا في تحقيق أهداف الكليات، فحينما يسود جوٌّ من الثقة التنظيمية داخل الكلية؛ فإن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضًا؛ إذ إن إدراك أعضاء هيئة التدريس في الكلية لأهمية المسؤوليات الجماعية تؤدي إلى ثقتهم بكميَّتهم، كما أن الأعضاء الذين يتمتعون بالثقة تجاه كليَّاتهم يُظهرون استعدادًا أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية مُنتجة، أما عندما تقلَّ الثقة؛ فإن أعضاء هيئة التدريس حينئذٍ يُصبحون أكثر شعورًا بأن المسؤولين لا يحترمون ولا يُقدِّرون جهودهم؛ مما يؤدي إلى عدم الثقة بالمؤسسة الأكاديمية؛ لذلك تُعد الثقة مؤثرًا مهمًا على فاعلية وأداء الكليات (Annamalai, Abdullah & Alzaidiyeen, 2010).

بناءً على ما سبق؛ يمكن القول: إنَّ هناك عدة فوائد للثقة التنظيمية في الكليات والمؤسسات الجامعية؛ منها أن الثقة التنظيمية:

- تجعل العمل الأكاديمي في الكلية أكثر تماسكًا، وتزيد من الإنتاجية.
- تجعل التفاعل والتعامل بين القائد والأعضاء مبنياً على الصدق والصرامة.

- تؤدي إلى تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- تجعل الأهداف والمهام واضحة، وتتسم بالاتفاق عليها، مع التزام جميع الأفراد بها.

- تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، والرضا عن العمل؛ بين أعضاء هيئة التدريس.

- تزيد من الدافعية للعمل، والرغبة في تحمّل المزيد من المسؤولية.

- تُؤكّد على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات في نشاطات الكلية المعتمدة.

- تجعل الكلية تتّقبل التجديد والتطوير؛ بدون خوفٍ أو معارضةٍ.

- تُشجّع على المناقشات المفتوحة، وتُقلّل من حدة الصراع بين منسوبي الكلية.

أبعاد الثقة التنظيمية:

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية؛ فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد، وهي: (الثقة بالقيادة، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المؤسسة). وأنّ معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أشارت إلى هذه الأبعاد (فارس، 2014، ص.169). ويُركّز البحث الحالي على هذه الأبعاد الثلاث، وفي الأسطر التالية شرح موجز لكل بُعد:

(أ) **الثقة بالقيادة "قيادات الكلية"**: تتمثّل بتلك التوقّعات الإيجابية الواثقة لأعضاء هيئة التدريس تجاه قادتهم من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في الكلية التي يعملون بها، ووفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة؛ إذ إنّ الأمانة والاستقامة سمتان أساسيتان وحتميتان للقيادة. فعندما يثقُ الأعضاء بقائدهم؛ فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره؛ لأنهم على ثقةٍ بأنّ حقوقهم ومصالحهم لن يُساء لها؛ إذ إنّ من غير المحتمل أن يتبع الأعضاء من يرونه غير آمنٍ، أو يعمل على استغلالهم (الزائدي، 2015، ص.188).

ب) الثقة بالزملاء (زملاء المهنة): المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس من حيث الاعتماد المتبادل والشراكة في تبادل الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثقة بين أعضاء هيئة التدريس مسألة مهمة في الكليات الجامعية، وهي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل التي تتمتع بمهارات تكاملية، وهم ملتزمون بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (البلوي، 2008، ص. 144؛ الزبيدي، 2013، ص. 19).

ج) الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة": إنَّ المعضلة الأساسية ذات التكاليف الباهظة التي تواجه الكليات؛ هي فقدان الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة" من قِبل أعضاء هيئة التدريس، فالتقنيات الحديثة التي سيطرت على المؤسسات لا يمكنها بمفردها إدارة أمور الكلية، وسيبقى لأعضاء هيئة التدريس الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أُريد للكليات الجامعية النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية؛ لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل أعضاء هيئة التدريس بلا قيمة، كما أنَّ انعدام الثقة يجعل الأعضاء يُفصلون مصالحهم الشخصية على مصلحة الكلية، ومن ثمَّ انخفاض ولائهم (الزائدي، 2015، ص. 189).

العلاقة بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية في الكليات الجامعية:

من خلال ما سبق عرَّضه عن القيادة الموزعة والثقة التنظيمية؛ يمكن القول: إنَّ أسلوب القيادة الموزعة له علاقة بالثقة التنظيمية في الكليات

الجامعية لدى أعضائها ومنسوبيها؛ فهي تساعد في بناء شخصيات قيادية جديدة، وتصنع جوًّا يسوده الألفة والتعاون، ومناخًا يساعد على بناء الثقة المتبادلة، ويفتح قنوات التواصل بين قائد الكلية والأعضاء. وهذا أيضًا ما أكدت عليه دراسة الزكي وحماد (2011) والتي بيّنت أنّ القيادة الموزّعة تُنمّي الثقة المتبادلة بين الأعضاء والقيادة من جهة، وبين الأعضاء الآخرين من جهة أخرى. كما أشارت دراسة المطيري (2015) إلى أنّ الممارسات التي تقوم على تبادل الآراء، والمشاركة في صنع القرارات، ودراسة البدائل المطروحة تصنع مناخًا يُحفّز الأعضاء على إطلاق الطاقات الإبداعية، وتُشكّل جوًّا تسوده الثقة والانفتاح بين القائد وأعضاء هيئة التدريس.

ومن الدراسات التي تناولت هذا الجانب، دراسة بيشيوغلو وآخرين (Beycioglu, et al., 2012)، التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزّعة والثقة التنظيمية للمعلمين بمدارس المرحلة الابتدائية، وكانت نتائج الدراسة: أنّ ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الموزّعة له علاقة كبيرة بشعور المعلمين بالثقة التنظيمية من قبل قيادتهم وزملائهم في العمل.

كما كشفت دراسة الزهراني وصائغ (2019) عن طبيعة العلاقة بين القيادة الموزّعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى مدارس التعليم الحكومي، حيث توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الموزّعة والثقة التنظيمية؛ مما يستدعي الاهتمام بنشر ثقافة القيادة الموزّعة في المدارس؛ لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف العملية التعليمية عبر إيجاد بيئة تربوية قائمة على التعاون والمشاركة؛ مما يُسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية.

وترى الباحثة أن الثقة ركيزة أساسية لنجاح وتميُّز الكليات الجامعية، فالقائد الأكاديمي داخل مؤسسته الأكاديمية هو المُحرِّك الأساس، وعليه أن يجتهد في بناء الثقة التنظيمية، وجعلها أحد مكّونات الثقافة الأكاديمية.

الدراسات السابقة:

دراسة جبران (2020) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة، ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أنَّ معظم القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لا زالت تمارس عملها بطريقة تقليدية، بدليل حصول جميع المجالات المتعلقة بالقيادة الموزعة على درجة ممارسة "منخفضة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي؛ انخفض مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تبني مدخل القيادة الموزعة من قِبل القائمين على وزارة التعليم العالي والقيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء؛ عن طريق مجموعة من الممارسات.

وأجرى كلٌّ من الزهراني وصائغ (2019) دراسةً هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعة، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كان بدرجة "منخفضة"، كما تبين أنَّ توافر الثقة التنظيمية وأبعادها كان بدرجة "منخفضة"، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس، وتفعيل دور القيادات المدرسية لممارسة القيادة الموزعة، وتقديم الدعم المعنوي والمعرفي لهم، والعمل على تدريب قادة المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة؛

من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار.

وقدّم العنزي (Al-Enezi, 2019) دراسةً هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الموزّعة والتفاؤل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، باستخدام البحث الكمي. وقد أشارت نتائج الدراسة أنّ للقيادة الموزّعة إيجابيات ظاهرة وكافية؛ لتحقيق التفاؤل الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وعليه؛ أوصت الدراسة بتحسين التفاؤل الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة القيادة الموزّعة.

أما دراسة هيبه والحربي (2018) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزّعة وصنع القرار بجامعة طيبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصّلت إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزّعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين (رؤساء الأقسام). وعليه؛ أوصت الدراسة بالعمل على توعية منسوبي الجامعة بأهمية القيادة الموزّعة وانعكاسها على صنع القرار؛ للوصول إلى اتخاذ قرارات منطقية؛ من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات.

وحدّدت دراسة البشر (1437هـ) واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزّعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرّف على المعوقات التي تُحدّد ممارسة رؤساء الأقسام لها، كما هدفت إلى تحديد متطلبات تحسين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزّعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعددٍ من النتائج؛ أهمها: موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزّعة بدرجةٍ موافقةٍ "كبيرة"، ووجود مُعوقات تعيق ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزّعة بدرجةٍ موافقةٍ "متوسطة". وأوصت الدراسة بجملةٍ من التوصيات؛ منها: الاطّلاع على

التجارب والخبرات الأجنبية في مجال تطبيق القيادة الموزعة؛ للاستفادة منها في إدارة الأقسام العلمية.

أما دراسة الحربي (2016) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في جامعة طيبة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج؛ أهمها: يرى أفراد العينة أنَّ القادة الأكاديميين يمارسون القيادة الموزعة بدرجة "متوسطة"، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية عن القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام بجامعة طيبة، وإعداد دليل إرشادي مكتوب يتضمن توضيح مفهوم القيادة الموزعة.

كما أنَّ دراسة تراميل (Trammell, 2016) هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة بولاية تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية. والتعرف على مَعَوَّقات ممارسة القيادة الموزعة داخل المناخ المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والتزام المعلمين التنظيمي. وأوصت الدراسة باعتماد نموذج القيادة الموزعة في المدارس كوسيلةٍ لزيادة فعالية الالتزام التنظيمي بين معلميه.

ودراسة بيشيوغلو وآخرين (Beycioglu, et al., 2012)، والتي بحثت عن العلاقة بين تصوُّرات القيادة الموزعة والثقة التنظيمية لمعلمين المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدم البحث في دراسته المنهج الوصفي، وتمَّ توزيع استبانة على عينةٍ من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مديري المدارس يمارسون أبعاد القيادة الموزعة بدرجةٍ "عالية"؛ مما انعكس إيجاباً على ثقة المعلمين بمديريهم، وهذا يوضح أن القيادة الموزعة تؤثر بشكل

إيجابي على الثقة بين القيادات والمعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنَّ بعض تلك الدراسات سَعَت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموزَّعة ومتغيرات أخرى، مثل: صنع القرار كما في دراسة كلٍّ من (جبران، 2020؛ هيبه والحربي، 2018)، والتفاؤل الأكاديمي كما في دراسة (Al-Enezi, 2019)، والالتزام التنظيمي كما في دراسة (Trammell, 2016). في حين اكتفت دراسة كلٍّ من (البشر، 1437هـ؛ الحربي، 2016) بالتعرُّف على واقع ممارسات القادة الأكاديميين للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزَّعة. أما دراسة كلٍّ من: (الزهراني وصائغ، 2019؛ Beycioglu, et al., 2012)؛ فقد تناولتا القيادة الموزَّعة والثقة التنظيمية كمتغيرين متصلين؛ إلَّا أنهما طُبِّقَتَا في المدارس الابتدائية والثانوية، وهذا ما يُمَيِّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة -حسب علم الباحثة-؛ بدراسة العلاقة بين متغيري ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد للقيادة الموزَّعة ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصفٍ دقيقٍ للظواهر والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2000)؛ بهدف تعرُّف درجة ممارسة القيادة الموزَّعة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وتُصنّف الدراسة الحالية ضمن الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي. والذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثمّ معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، 2016، ص.285).

2. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (الذكور والإناث) بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وعددهم (227) عضواً، وذلك حسب إحصاء عمادة شئون الموارد البشرية بالجامعة عام 1441هـ (2019-2020). وتمّ اختيار كلية التربية؛ كونها من أقدم كليات جامعة الملك خالد، وتضم نخبةً مميزةً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والكفاءة، كما أنّ الباحثة إحدى منسوباتها؛ مما سهّل تطبيق أداة الدراسة خلال إجراء الدراسة الميدانية.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ حيث طُبِّقَت على عينةٍ مكوّنة من (143) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، والتي تمثّل 62.99% من مجتمع البحث. وقد تمّ تحديد العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون؛ لحساب حجم العينة من المجتمع الأصلي وفق الآتي (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

حجم العينة = n

حجم المجتمع $N =$

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% وتساوي $z = (1.96)$

نسبة الخطأ وتساوي $d = (0.05)$

نسبة توافر الخاصية $p = (50\%)$

4. أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم بناؤها في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والاستفادة من الإطار النظري، والاطلاع على استبانات عددٍ من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الأداة (الاستبانة) على محورين:

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتشمل:

المحور الأول: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي على الأبعاد التالية: [بُعد الرؤية والرسالة والأهداف وتضمّن (5) عبارات. وبُعد الثقافة الأكاديمية وتضمّن (7) عبارات. وبُعد المسؤولية المشتركة وتضمّن (7) عبارات. وبُعد الممارسات القيادية وتضمّن (7) عبارات].

المحور الثاني: درجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد، ويحتوي على الأبعاد التالية: [بُعد الثقة بالقيادة، وتضمّن (7) عبارات. وبُعد الثقة بالزملاء، وتضمّن (7) عبارات. وبُعد الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة"، وتضمّن (7) عبارات].

وقد صيغت جميع العبارات بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على درجة كبيرة لممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد، والدرجة المنخفضة

تدل على وجود درجة قليلة من ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي المتدرج (كبيرة، متوسطة، قليلة)؛ لاختار المستجيب إحداها حسب تقديره.

والجدول التالي يوضح معيار تفسير متوسطات تقدير درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد محاور الدراسة:

جدول (1) معيار تفسير متوسطات درجة ممارسة أبعاد محاور الدراسة

مدى المتوسط الحسابي	درجة ممارسة الأبعاد
(3.00 - 2.34)	كبيرة
(2.33 - 1.67)	متوسطة
(1.66 - 1.00)	قليلة

5. التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الأداة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، بلغ عددها (55) عضو هيئة تدريس، وتم تصحيح استجابات المفحوصين، والتأكد من مدى صلاحية الأدوات؛ من خلال حساب صدقهما وثباتهما على النحو التالي:

مقياس القيادة الموزعة:

1- الصدق الظاهري:

يتمثل الصدق الظاهري في الحكم على عبارات المقياس ظاهرياً من حيث وضوح وسلامة صياغتها في ضوء البعد الذي تنتمي إليه، وقد تم عرض عبارات الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، والذين بلغ عددهم (5) محكمين؛ بهدف التحقق من صدق الأداة، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة،

ومدى شموليتها، ومدى صحة ودقة عباراتها لغويًا، وكانت نسب الاتفاق لعبارات الأداة مرتفعة، وتم حذف عبارتين، وتعديل صياغة بعض العبارات وفقًا لآرائهم.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ من خلال:

حساب معامل الارتباط بين درجات العينة الاستطلاعية على كلّ عبارة ودرجاتهم الكلية على البُعد الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.631 - 0.823)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للبُعد الفرعي الأول (الرؤية والرسالة). وبين (0.613 - 0.790)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للبُعد الفرعي الثاني (الثقافة الأكاديمية). وبين (0.665 - 0.776)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للبُعد الفرعي الثالث (المسؤولية المشتركة). وبين (0.599 - 0.780)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للبُعد الفرعي الرابع (الممارسات القيادية). كما تمّ حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها مع بعض، ومعاملات الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للأداة ككلّ، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها مع بعض بين (0.619 - 0.819)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية بين (0.851 - 0.933)، وجميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (2) معاملات ارتباط عبارات كل بُعد بالدرجة الكلية له (ن=55)

البُعد الأول (الرؤية والرسالة)		البُعد الثالث (المسؤولية المشتركة)	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.631	1	**0.746
2	**0.823	2	**0.776
3	**0.703	3	**0.718
4	**0.749	4	**0.665
5	**0.706	5	**0.684
البُعد الثاني (الثقافة الأكاديمية)		6	**0.718
1	**0.641	7	**0.737
2	**0.699	البُعد الرابع (الممارسات القيادية)	
3	**0.745	1	**0.599
4	**0.782	2	**0.658
5	**0.790	3	**0.718
6	**0.711	4	**0.662
7	**0.613	5	**0.647
		6	**0.701
		7	**0.780

** دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

جدول (3) معاملات الارتباط البينية للأبعاد، ومعاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لأداة

البحث (ن=55)

الأبعاد	الرؤية والرسالة	الثقافة الأكاديمية	المسؤولية المشتركة	الممارسات القيادية
الرؤية والرسالة				
الثقافة الأكاديمية	**0.819			
المسؤولية المشتركة	**0.785	**0.767		
الممارسات القيادية	**0.619	**0.662	**0.767	
الدرجة الكلية للمقياس ككل	**0.889	**0.908	**0.933	**0.851

** دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

ثبات الأداة:

تمّ حساب ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ثبات عبارات وأبعاد الأداة؛ حيث تمّ حساب معامل "ألفا كرونباخ" (في حال حذف درجة العبارة)، وكانت قيم "ألفا" لأبعاد مقياس القيادة الموزّعة (الرؤية والرسالة، الثقافة الأكاديمية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية) كالتالي: (0.769، 0.833، 0.842، 0.802) على الترتيب، وكانت قيمة معامل "ألفا" للمقياس ككلٍ (0.940)، وكانت قيم معاملات "ألفا" لـ (26) عبارة أقل من معامل "ألفا" العام للبُعد الذي تنتمي إليه كلّ عبارة، وهذا يدل على ثبات عبارات المقياس ككلٍ، وهي معاملات ثبات مرتفعة، تدل على ثبات أداة الدراسة ككلٍ وأبعاده الفرعية.

مقياس الثقة التنظيمية:

1- الصدق الظاهري:

يتمثّل الصدق الظاهري في الحكم على عبارات المقياس ظاهرياً من حيث وضوح وسلامة صياغتها في ضوء البُعد الذي تنتمي إليه، وقد تمّ عرض عبارات الأداة على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة، والذين بلغ عددهم (5) محكّمين؛ بهدف التحقق من صدق الأداة، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ومدى شموليتها، ومدى صحة ودقة عباراتها لغويّاً، وكانت نسب الاتفاق لعبارات الأداة مرتفعة، وتمّ تعديل صياغة بعض العبارات وفقاً لآرائهم.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ من خلال: حساب معامل الارتباط بين درجات العينة الاستطلاعية على كلّ عبارة ودرجاتهم الكلية على البُعد الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.654 - 0.803)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ للبُعد الفرعي الأول (الثقة بالقيادة). وبين (0.565 -

0.849)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ للْبُعْد الفرعي الثاني (الثقة بالزملاء). وبين (0.523 - 0.743)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ للْبُعْد الفرعي الثالث (الثقة بالإدارة العليا بالكلية)، كما تمّ حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها مع بعض وبين الدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للأداة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها مع بعض بين (0.655 - 0.869)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية بين (0.869 - 0.894)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (4) معاملات ارتباط عبارات كل بُعد بالدرجة الكلية له (ن=55)

البُعد الأول (الثقة بالقيادة)		البُعد الثاني (الثقة بالزملاء)		البُعد الثالث (الثقة بالإدارة العليا بالكلية)	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.723**	1	0.565**	1	0.523**
2	0.759**	2	0.819**	2	0.733**
3	0.709**	3	0.849**	3	0.671**
4	0.803**	4	0.591**	4	0.619**
5	0.654**	5	0.755**	5	0.719**
6	0.717**	6	0.741**	6	0.743**
7	0.703**	7	0.719**	7	0.664**

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول (5) معاملات الارتباط البينية للأبعاد، ومعاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لأداة البحث (ن=55)

الأبعاد	الثقة بالقيادة	الثقة بالزملاء	الثقة بالإدارة العليا بالكلية
الثقة بالقيادة			
الثقة بالزملاء	0.655**		
الثقة بالإدارة العليا بالكلية	0.685*	0.869**	
الدرجة الكلية للمقياس ككل	0.894**	0.869**	0.889**

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

ثبات الأداة:

تمّ حساب ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ثبات عبارات وأبعاد الأداة؛ حيث تمّ حساب معامل "ألفا كرونباخ"، وكانت قيم "ألفا" لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية: (الثقة بالقيادة، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا بالكلية) هي (0.847، 0.844، 0.786) على الترتيب، وكانت قيمة معامل "ألفا" للمقياس ككل (0.919)، وكانت قيم معاملات ألفا لـ (21) عبارة أقل من معامل "ألفا" العام للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة، وهذا يدلّ على ثبات عبارات المقياس ككل، وهي معاملات ثبات مرتفعة، تدل على ثبات أداة الدراسة ككل وأبعاده الفرعية.

النتائج ومناقشتها:

- الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد نتائج استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويبين جدول (6) أولويات أبعاد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ وقد تم ترتيب الأبعاد الأربعة وفقاً للمتوسط الوزني كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الترتبة
4	الممارسات القيادية.	2.46	0.30	كبيرة	1
3	المسؤولية المشتركة.	2.39	0.36	كبيرة	2
1	الرؤية والرسالة والأهداف	2.36	0.37	كبيرة	3
2	الثقافة الأكاديمية.	2.34	0.33	كبيرة	4
-	درجة المقياس ككلٍ	2.39	0.27	كبيرة	-

يلاحظ من الجدول السابق: أن المتوسط الحسابي العام لدرجة مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة ككلٍ بلغ (2.39)، وانحراف معياري (0.27)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة (كبيرة)؛ وفق تقديرات أفراد عينة البحث. وتعزو الباحثة السبب إلى محاولة القيادات الأكاديمية إلى تغيير الطابع التقليدي للقيادة بناءً على الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي أصبحت السائدة في الجامعات المتقدمة، والتي تُشجّع ظهور القيادات عن طريق ما يحدث من مشاركة فعّالة، وكذا توسيع نطاق توزيع المهام القيادية عبر أفراد مختلفين، ومجالات مختلفة، وسياقات متعددة، وأن القيادة والسلطة في يد الجميع. بالإضافة إلى ارتفاع اهتمام الجهات المسؤولة عن اختيار القيادات الأكاديمية بالكليات بجامعة الملك خالد إلى انتقاء القيادات التي تتمتع بالكفايات الإدارية والقيادية، وأيضاً الاهتمام من قِبَل جامعة الملك خالد بإعداد وتأهيل الأعضاء المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالكليات في مجال الإدارة والقيادة الجامعية، ومحاولة الابتعاد عن

العوامل غير الموضوعية في عملية اختيار القيادات الأكاديمية. وقد تمّ ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالاتي:

1- جاء البُعد الرابع (الممارسات القيادية) في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.30).

2- جاء البُعد الثالث (المسؤولية المشتركة) في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.36).

3- جاء البُعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف) في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.37).

4- جاء البُعد الثاني (الثقافة الأكاديمية) في المرتبة الرابعة والأخيرة؛ بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (0.33).

وجاءت النتائج لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة الموزعة على النحو التالي:

البُعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف.

يُوضّح الجدول التالي (7) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة في بُعد (الرؤية والرسالة والأهداف)؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الأول: (الرؤية والرسالة والأهداف)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	يعمل قائد الكلية مع أعضاء هيئة التدريس كفريقٍ واحدٍ لتحقيق رؤية الكلية ورسالتها.	2.57	0.51	كبيرة	1
2	يعمل القائد بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس على ترجمة رسالة الكلية إلى أهداف.	2.45	0.69	كبيرة	2
3	يُشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في متابعة تنفيذ الأهداف وتقويمها.	2.39	0.63	كبيرة	3
5	يُتيح القائد لأعضاء هيئة التدريس المشاركة لإصلاح أيّ خلل في التنفيذ.	2.21	0.73	متوسطة	4
4	يُوفّر القائد الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأهداف.	2.18	0.71	متوسطة	5
-	درجة البُعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف)	2.36	0.37	كبيرة	-

تشير النتائج الموضّحة في الجدول السابق إلى أنّ متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المورّعة في بُعد (الرؤية والرسالة والأهداف) تراوحت ما بين (2.18 - 2.57)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا البُعد ككلٍ (2.36)، وبانحراف معياري (0.37)، وبدرجة ممارسة (كبيرة).

وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل البُعد حسب درجة الممارسة من وجهة

نظر أفراد عينة البحث؛ يتَّضح أنَّ الفقرة رقم (1) ونصها: "يعمل قائد الكلية مع أعضاء هيئة التدريس كفريقٍ واحدٍ لتحقيق رؤية الكلية ورسالتها"؛ جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). واحتلت الفقرة رقم (2) ونصها: "يعمل القائد بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس على ترجمة رسالة الكلية إلى أهداف" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). بينما احتلت الفقرة رقم (3) ونصها: "يُشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في متابعة تنفيذ الأهداف وتقويمها" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ كلية التربية تطلب من أعضاء هيئة التدريس في مجالس الأقسام والكلية، أن يقوموا بطرح آرائهم حول الرؤية والرسالة الخاصة بالكلية أو القسم العلمي، وضرورة تحقيق أهدافها، وتُشجِّعهم على ذلك.

في حين حصلت الفقرة رقم (4) ونصها: "يُوفِّر القائد الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأهداف" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (0.71)، ودرجة ممارسة (متوسطة). وتعزو الباحثة تأخُّر هذه الفقرة إلى المرتبة الأخيرة إلى أنَّه قد يكون بسبب ضعف الصلاحية المالية الممنوحة للكلّيات في السنوات الأخيرة؛ بالإضافة إلى قلة الموازنة المخصَّصة للكلية من الموازنة العامة للجامعة؛ مما يعكس السبب في ضعف قدرة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد على توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ أهداف الكلية.

البُعد الثاني: الثقافة الأكاديمية.

يُوضَّح الجدول التالي (8) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد

القيادة الموزعة في بُعد (الثقافة الأكاديمية)؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البعد الثاني: (الثقافة الأكاديمية)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
6	يملك القائد دراية كبيرة حول القضايا الأكاديمية الحالية.	2.50	0.65	كبيرة	1
1	يثق القائد في إمكانية ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأدوار القيادية على مستوى الكلية.	2.38	0.50	كبيرة	2
2	يُهيئ القائد مناخاً يتّسم بالتعاون بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكلية.	2.36	0.60	كبيرة	3
5	يتبنّى القائد أساليب قيادية ديمقراطية قائمة على المشاركة والحوار على مستوى الكلية.	2.35	0.58	كبيرة	4
4	يعمل القائد على تعزيز الاتجاهات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس نحو التفويض.	2.34	0.64	كبيرة	5
3	يعمل القائد على نشر الثقافة التي تؤدي لتطبيق مدخل القيادة الموزعة على مستوى الكلية.	2.29	0.65	متوسطة	6
7	تميل الثقافة الأكاديمية السائدة في الكلية إلى اللامركزية في السلطة.	2.18	0.77	متوسطة	7
-	درجة البعد الثاني (الثقافة الأكاديمية)	2.34	0.33	كبيرة	-

تُوضّح النتائج في الجدول السابق: أنّ متوسط درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الموزّعة في بُعْد الثقافة الأكاديمية تراوحت ما بين (2.50 - 2.18)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككلٍ (2.34)، وانحراف معياري (0.33)، وبدرجة ممارسة (كبيرة) على مستوى البُعد ككلٍ.

وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل البُعد حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ يتضح أنّ الفقرة رقم (6) ونصّها: "يملك القائد رؤية كبيرة حول القضايا الأكاديمية الحالية" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جملةٍ من الأسباب، أبرزها الرغبة الشديدة لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد في تحسين الأداء العام للكلية، ولا يمكن ذلك إلّا من خلال الاطّلاع على مختلف الجوانب الأكاديمية، وذلك بحضور البرامج التدريبية، وورش العمل على مستوى الكلية أو الجامعة أو على مستوى الوزارة متمثلة في الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي؛ مما ينعكس إيجاباً على ثقافتهم الأكاديمية ووعيهم بالقضايا المحيطة والمتسارعة، والتي تتطلب الاطّلاع عليها بصورةٍ مستمرة. وقد احتلت الفقرة رقم (1) ونصّها: "يثق القائد في إمكانية ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأدوار القيادية على مستوى الكلية" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). وتعرّز الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة معظم القيادات الأكاديمية في الكلية بأنّ دور عضو هيئة التدريس لم يُعُد مقتصرًا على العملية التدريسية. بينما احتلت الفقرة رقم (2) ونصّها: "يُهيئ القائد مناخًا يتسم بالتعاون بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكلية" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وهذه النتيجة تشير بصورةٍ عامةٍ إلى وجود رضا واقتناع لدى أفراد العينة من

انتشار ثقافة وضوح الدور بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس؛ مما ينعكس إيجاباً على الثقافة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك خالد.

في حين حصلت الفقرة رقم (7)، ونصها: "تميل الثقافة الأكاديمية السائدة في الكلية إلى اللامركزية في السلطة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ أعضاء هيئة التدريس يرون أنَّ القيادات في الكلية لا يمكنهم أن يفوضوا كامل السلطات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس؛ لذلك يرون أنَّ السلطات الإدارية التي يفوضها لهم القائد تُعدّ قليلةً.

البُعد الثالث: المسؤولية المشتركة.

يُوضّح الجدول (9) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة في بُعد (المسؤولية المشتركة)؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الثالث (المسؤولية المشتركة)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
7	يعمل القائد على تعزيز الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس وفقاً لما يمتلكونه من خبرات.	2.54	0.62	كبيرة	1
3	يُفوض القائد بعض السلطات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لتخصصاتهم	2.44	0.55	كبيرة	2

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
	وخبراتهم.				
4	يتعامل القائد بجديّة مع مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بحلّ المشكلات المطروحة.	2.43	0.67	كبيرة	3
2	يطلب القائد من أعضاء هيئة التدريس تقديم حلول مقترحة للمشكلات المطروحة.	2.41	0.70	كبيرة	4
1	يُحمّل القائد أعضاء هيئة التدريس مسؤولية عملية المشاركة في السلطة.	2.31	0.73	متوسطة	5
5	يعقد القائد اجتماعات منظّمة لأعضاء هيئة التدريس للتشاور وبناء الآراء.	2.30	0.72	متوسطة	6
6	يشارك القائد أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجات الكلية.	2.27	0.71	متوسطة	7
	درجة البُعد الثالث (المسؤولية المشتركة)	2.39	0.36	كبيرة	-

تشير النتائج الموضّحة في الجدول السابق إلى أنّ متوسط درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الموزّعة في بُعد (المسؤولية المشتركة) تراوحت ما بين (2.27 - 2.54)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككلّ (2.39)، وانحراف معياري (2.39)، وبدرجة ممارسة (كبيرة) على مستوى البُعد ككلّ. وبالتالي في ترتيب الفقرات داخل البُعد حسب درجة الممارسة من وجهة

نظر أفراد عينة البحث، يتضح أنَّ الفقرة رقم (7) ونصها: "يعمل القائد على تعزيز الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس وفقًا لما يمتلكونه من خبرات" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). واحتلت الفقرة رقم (3) ونصها: "يَفُوض القائد بعض السلطات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وفقًا لتخصّصاتهم وخبراتهم" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). بينما احتلت الفقرة رقم (4)، ونصها: "يتعامل القائد بجِدِّية مع مقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بحلِّ المشكلات المطروحة" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة ممارسة (كبيرة). وترى الباحثة أنَّ تقدُّم هذه الفقرات إلى المراتب الثلاث الأولى قد يكون ناتجًا عن ارتفاع رغبة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد في التفويض، واهتمامهم بالتشجيع المعنوي وتعزيز الثقة في إنجاز المهام والمسؤوليات المشتركة، وربما يعود أيضًا إلى إدراكهم لأهمية تعزيز الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس على الإسهام في نجاح المهام، وتخفيف الأعباء عليهم.

في حين حصلت الفقرة رقم (6) ونصها: "يشارك القائد أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجات الكلية" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود نوع من القصور في درجة توافُّر هذه الفقرة لُبُّد (المسؤولية المشتركة) لدى بعض القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وقد يكون ذلك راجعًا إلى اقتصار تحديد ما تحتاجه الكلية والأقسام الأكاديمية على القيادات من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام، دون الرجوع إلى أعضاء هيئة التدريس في كثيرٍ من الأمور التي تحتاجها كليتهم أو أقسامهم العلمية على حدِّ سواء.

البُعد الرابع: الممارسات القيادية.

يُوضّح الجدول التالي (10) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزّعة في بُعد (الممارسات القيادية)؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الرابع: (الممارسات القيادية)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
5	يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار ومبادرات جديدة.	2.54	0.51	كبيرة	1
2	يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة على قيادة المجموعات.	2.51	0.52	كبيرة	2
1	يسمح القائد لأعضاء هيئة التدريس بتنظيم العمل الأكاديمي داخل الكلية.	2.50	0.58	كبيرة	3
4	يحرص القائد على أن يتعرّف أعضاء هيئة التدريس على اللوائح والقوانين النافذة.	2.50	0.59	كبيرة	4
3	يتعامل القائد مع أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم شركاء في قيادة العمل.	2.49	0.74	كبيرة	5
7	يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات واللجان العلمية داخل وخارج الكلية.	2.39	0.57	كبيرة	6
6	يعمل القائد على إيجاد قنوات بينه وبين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات.	2.27	0.57	متوسطة	7
	درجة البُعد الرابع (الممارسات القيادية)	2.46	0.30	كبيرة	-

تشير النتائج الموضّحة في الجدول السابق إلى أنّ متوسط درجة ممارسة

القيادات الأكاديمية للقيادة الموزعة في بُعد (الممارسات القيادية) تراوحت ما بين (2.54 - 2.27)؛ وقد حصلت جميعها على درجة ممارسة (كبيرة) ما عدا فقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة (متوسطة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للُبُعد ككلٍ (2.46)، وانحراف معياري (0.30)، وبدرجة ممارسة (كبيرة) على مستوى البُعد ككلٍ.

هذا وقد احتلت الفقرة رقم (5) ونصها: "يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار ومبادرات جديدة" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.51)، ودرجة ممارسة (كبيرة)، وتُعَدّ هذه النتيجة عكس توقُّعات الباحثة؛ نظرًا لإجابات بعض أعضاء هيئة التدريس أثناء الدراسة الاستطلاعية من أنَّ هناك تضجُّر من الواقع؛ نظرًا إلى عدم وجود مشاركة كافية لهم في الكلية وتبادل الآراء مع القيادات في تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة، ولعل هذه النتيجة تدفع القيادات نحو تقديم المزيد من الاهتمام من أجل رفع مستوى بيئة المهنة الأكاديمية؛ بصنع أفكار تُقلِّل من الروتين المهني للأستاذ الجامعي داخل كليته، فالكليات الجامعية ليست مجرد مباني، وإنما تكتسب أهميتها من تميُّز أدائها وأداء أساتذتها بإثراء العمل الأكاديمي بخطط وأفكار جديدة. بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها: "يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة على قيادة المجموعات" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.52)، ودرجة ممارسة (كبيرة)، وتغزو الباحثة السبب في ذلك إلى استعانة بعض القيادات الأكاديمية بكلية التربية بخبرات أعضاء هيئة التدريس التي تخدم القضايا الأكاديمية وأنشطة الكلية؛ بهدف المساعدة في تشجيع وضع استراتيجيات وآليات لتحسين العمل الأكاديمي بطريقة مستمرة. في حين احتلت الفقرة رقم (1) ونصها: "يسمح القائد لأعضاء هيئة التدريس بتنظيم العمل الأكاديمي داخل الكلية" المرتبة الثالثة، بمتوسط

حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.58)، ودرجة ممارسة (كبيرة)، ونتيجة هذه الفقرة تتبع نتيجة الفقرة السابقة رقم (2).

أما الفقرة رقم (6) والتي نصها: "يعمل القائد على إيجاد قنوات بينه وبين أعضاء هيئة التدريس لتبادل المعلومات والخبرات" فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات هذا البُعد بدرجة ممارسة (متوسطة)، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.27)، وانحراف معياري (0.57)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم تفعيل بعض القيادات للتقنية في وسائل الاتصال المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس والكلية أو القسم العلمي؛ كالواتساب أو البريد الإلكتروني بالصورة المطلوبة.

- **الإجابة عن السؤال الثاني:** "ما درجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء

هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد نتائج استجابات أفراد العينة حول توافر أبعاد الثقة التنظيمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويبين جدول (11) أولويات أبعاد درجة توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؛ حيث تم ترتيب الأبعاد الثلاثة وفقاً للمتوسط الوزني كما هو موضَّح في الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات مقياس توافر الثقة التنظيمية؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
2	الثقة بالزملاء.	2.59	0.29	كبيرة	1
3	الثقة بالإدارة العليا بالكلية "إدارة الجامعة".	2.47	0.31	كبيرة	2
1	الثقة بالقيادة.	2.42	0.32	كبيرة	3
	درجة المقياس ككلٍ (الثقة التنظيمية)	2.49	0.24	كبيرة	-

يلاحظ من الجدول السابق: أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد ككل بلغ (2.39)، وانحراف معياري (0.27)، وهذا يدل على أن درجة توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد (كبيرة)، وفق تقديرات أفراد عينة البحث. ويمكن تفسير هذه النتيجة التي بيّنت توافر الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة: بأن الكلية -باعتبارها مؤسسة جامعية ومنظمة أكاديمية- قائمة على القيم والأخلاقيات الصحيحة، وأن الثقة التنظيمية تسهم في إيجاد مناخ أكاديمي مبني على الانسجام والتعاون والإيجابية، وترتبط بالسلوك القويم للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وبهذا فهم يدركون دورها الفاعل، كما أنها مؤشر إيجابي يدل على ممارسات القيادات للقيادة الأخلاقية، وهو ما يزيد من تقدير أعضاء هيئة التدريس لقياداتهم والثقة بقدراتهم، والثقة بزملاء العمل، وتعاونهم، ومن ثمّ زيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف الكلية التعليمية والجامعية. وقد تمّ ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالآتي:

- 1- جاء البعد الثاني (الثقة بالزملاء) في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.29).
- 2- جاء البعد الثالث (الثقة بالإدارة العليا بالكلية "إدارة الجامعة") في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.31).
- 3- جاء البعد الأول (الثقة بالقيادة) في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (0.32).

وجاءت النتائج لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الثقة التنظيمية على النحو التالي:

البُعد الأول: الثقة بالقيادة "قيادات الكلية".

يُوضّح الجدول التالي (12) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم في بُعد (الثقة بالقيادة).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الأول: (الثقة بالقيادة)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
4	يحرص القائد على تميز أعضاء هيئة التدريس ونجاحهم.	2.54	0.55	كبيرة	1
6	يحرص القائد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.	2.51	0.63	كبيرة	2
2	يتبادل القائد المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس بصدق ووضوح.	2.48	0.63	كبيرة	3
1	يسعى القائد لتهيئة المناخ الأكاديمي الملائم لأعضاء هيئة التدريس.	2.38	0.59	كبيرة	4
7	يمنح القائد الحوافز على أسس عادلة.	2.36	0.68	كبيرة	5
3	يُشجّع القائد أعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم بإلحاقهم بالدورات.	2.35	0.66	كبيرة	6
5	يُقيّم القائد أداء أعضاء هيئة التدريس بطريقة موضوعية.	2.30	0.58	متوسطة	7
-	درجة البُعد الأول (الثقة بالقيادة)	2.42	0.32	كبيرة	-

يتبين من الجدول السابق: أنّ متوسط درجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في بُعد (الثقة بالقيادة) تراوحت ما بين (2.30 - 2.54)، حصلت جميعها على درجة توافر (كبيرة) ما عدا فقرة واحدة حصلت على درجة

توافر (متوسطة)، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.42)، وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة توافر (كبيرة) على مستوى البُعد ككلٍ.

وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل البُعد حسب درجة التوافر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ يتضح أن الفقرة رقم (4) ونصها: "يحرص القائد على تميز أعضاء هيئة التدريس ونجاحهم" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن القائد المباشر يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه كليته وقسمه وأعضاء تدريسهما، وهو بذلك يحرص أن يكونوا ذوي سمعة أكاديمية متميزة. واحتلت الفقرة رقم (6) ونصها: "يحرص القائد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد يعود حصول هذه الفقرة على درجة توافر كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة إلى تنبّي القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد تطبيق اللوائح إلى حدٍ ما فيما يتعلق بضرورة التصويت بالأغلبية لصنع واتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي أو الكلية. تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) ونصها: "يتبادل القائد المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس بصدقٍ ووضوح"، بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تنبع هذه النتيجة من إدراك القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد -خصوصاً رؤساء ومشرفات الأقسام- لأهمية إطلاع أعضاء هيئة التدريس على المعلومات التي تتعلق بالمهام ذات الطابع الأكاديمي، وحرص أعضاء هيئة التدريس على مناقشتها وتحليلها حتى تتضح لهم كافة الأمور.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: "يقيم القائد أداء أعضاء هيئة التدريس بطريقة موضوعية"، بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري

(0.58)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يُعزى سبب وقوع هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة من ترتيب فقرات هذا البُعد وبدرجة توافر متوسطة إلى أنَّ أفراد عينة البحث قد لا تُقدّم لهم التغذية الراجعة حول أدائهم بصورة منتظمة، تُسهم في عملية التطوير الشخصي والمهني؛ كما قد يشعرون بِعَدَم التقدير الكافي للأداء الأكاديمي المتميّز لهم على مختلف المستويات، ولا يتم مكافأتهم عليه.

البُعد الثاني: الثقة بالزملاء.

يُوضّح الجدول التالي (13) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس توافر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد من وَجْهَة نظرهم في بُعد (الثقة بالزملاء).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الثاني: (الثقة بالزملاء)؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
3	يؤدي الزملاء مهامهم الأكاديمية بطريقة جيدة.	2.71	0.47	كبيرة	1
2	يمتلك الزملاء الكفاءة العلمية في مجال التخصص.	2.69	0.48	كبيرة	2
1	يسود الاحترام المتبادل بين زملاء العمل.	2.66	0.49	كبيرة	3
4	يؤدي الزملاء العمل بتعاونٍ لتحسين أداء الكلية والقسم.	2.61	0.49	كبيرة	4
5	يحرص زملاء العمل على الوفاء بوعودهم.	2.57	0.51	كبيرة	5
6	تنسجم الأقوال مع الأفعال الصادرة من زملاء العمل.	2.47	0.51	كبيرة	6
7	يتشارك الزملاء المعلومات بشفافية.	2.43	0.56	كبيرة	7
-	درجة البُعد الثاني (الثقة بالزملاء)	2.59	0.29	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق: أنَّ متوسط درجة توافر الثقة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس في بُعد (الثقة بالزملاء) تراوحت ما بين (2.71 - 2.43)، حصلت جميعها على درجة توافر (كبيرة)، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.59)، وانحراف معياري (0.29). وتدل هذه النتيجة على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول ثقة الأعضاء فيما بينهم، مما يعني أن هناك ثقةً بدرجةٍ كبيرةٍ بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل البعد حسب درجة التوافر من وجهة نظر أفراد عينة البحث يتبين أن الفقرة رقم (3) ونصها: "يؤدي الزملاء مهامهم الأكاديمية بطريقة جيدة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري (0.47). بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها: "يمتلك الزملاء الكفاءة العلمية في مجال التخصص" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.48)، ويمكن تفسير مجيء هاتين الفقرتين في المرتبتين الأولى والثانية إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم (أقل من 10 سنوات) لم يلتحقوا بالعمل الأكاديمي بالكلية إلا بعد اجتياز اختبار الترشيح للوظيفة الأكاديمية، والذي تُقدّمه الجامعة للمرشّحين للشواغر الأكاديمية؛ مما يعني امتلاكهم الحد الأدنى على الأقل من الكفايات العلمية في مجال التخصص أو الكفايات الفنية أو الكفايات المهارية، والتي تساعدهم على القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه، أما الأعضاء الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) فقد اكتسبوا من الخبرة والمعرفة والتجربة ما يُسهِم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بطريقة جيدة. وقد جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) ونصها: "يسود الاحترام المتبادل بين زملاء العمل"؛ بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.49)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الاحترام عملية تبادلية، وهو أمر يدل على احترام العمل، فالشخص الذي يستحق المزيد من النجاح والاحترام

في عمله هو الذي يحترم العمل الذي يقوم به والأشخاص الذين يعمل معهم، إضافةً إلى أنَّ له العديد من الفوائد الإيجابية كالرضا الوظيفي، وزيادة القدرة على مباشرة العمل بصورةٍ أكثر فاعليةً وسعادةً، وتحقيق المزيد من النجاح والطموحات الوظيفية.

وجاءت أقل فقرة في هذا البُعد الفقرة رقم (7) ونصها: "يتشارك الزملاء المعلومات بشفافية"، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.56)، ورغم حصولها على درجة توافُر (كبيرة)؛ إلا أنَّ وقوعها في المرتبة الأخيرة يُبيِّن مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس لوجود مناخ يسوده التعاون بين أعضاء هيئة التدريس؛ حتَّى تتمكَّن القيادات من تطبيق القيادة الموزَّعة داخل الكلية؛ حيث يتطلَّب توفير هذا المناخ اتصالات مفتوحة بين الأفراد؛ ليتوافَّر فيه الدرجة العالية من التعاون والثقة بينهم.

البُعد الثالث: الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة".

يُوضَّح الجدول التالي (14) نتائج استجابات عينة البحث على عبارات مقياس توافُر الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم في بُعد (الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة").

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الثالث: (الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة")؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
2	تُوضَّح الإدارة العليا الرؤية والرسالة الأكاديمية للهيئة التدريسية.	2.63	0.50	كبيرة	1
5	تُوفَّر الإدارة العليا المعلومات التي تتطلبها طبيعة العمل.	2.60	0.51	كبيرة	2

م	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تُرَوِّدُ الإدارة العليا أعضاء هيئة التدريس باللوائح والأنظمة.	2.58	0.55	كبيرة	3
6	تتوفّر لدى الإدارة العليا سياسات إدارية واضحة.	2.52	0.64	كبيرة	4
4	تتوفّر لدى الإدارة العليا إمكانيات كاملة تُحقّق لأعضاء هيئة التدريس التطوير المستمر.	2.42	0.51	كبيرة	5
7	تحمي الإدارة العليا حقوق أعضاء هيئة التدريس إذا ما أُهْدِرَت تلك الحقوق.	2.28	0.72	متوسطة	6
3	تتوفّر لدى الإدارة العليا المعايير الموضوعية لاختيار القادة.	2.26	0.69	متوسطة	7
-	درجة البُعد الثالث (الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة")	2.47	0.31	كبيرة	-

يتبيّن من الجدول السابق: أن متوسط درجة توافّر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في بُعد (الثقة بالإدارة العليا للكلية "إدارة الجامعة") تراوحت ما بين (2.26 - 2.63)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث على مستوى البُعد ككلٍ (2.47)، وانحراف معياري (0.31)؛ حيث حصل هذا البُعد بشكلٍ عام على درجة توافّر (كبيرة).

وبالتأمّل في ترتيب الفقرات داخل البُعد حسب درجة التوافّر من وجهة نظر أفراد عينة البحث، جاءت الفقرة رقم (2) ونصّها: "تُوضّح الإدارة العليا الرؤية والرسالة الأكاديمية للهيئة التدريسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.50)، ودرجة توافّر (كبيرة). تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) ونصّها: "تُوفّر الإدارة العليا المعلومات التي تتطلّبها طبيعة

العمل"، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.51)، ودرجة توافر (كبيرة). تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) ونصها: "تزوّد الإدارة العليا أعضاء هيئة التدريس باللوائح والأنظمة"، بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.55)، ودرجة توافر (كبيرة). وتغزو الباحثة حصول هذه الفقرات على المراتب الثلاث الأولى إلى أن جامعة الملك خالد تطلب من إدارات الكليات في أثناء بناء خطتها أن تضع إدارة كلياتها رؤية ورسالة خاصة بها، وتعمّمها على الكلية بكافة أقسامها الأكاديمية، ومن ثمّ فوضوح الرؤية والرسالة والتصور المستقبلي للكلية يسهم في فعاليتها أدائها، بالإضافة إلى أن تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعمل الأكاديمي وتعميمه على الأقسام التابعة للكلية هو من صميم عمل الإدارة العليا للكلية، ومن ثمّ؛ فأفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا لكلية التربية بجامعة الملك خالد تؤدي هذه المهمة بدرجة كبيرة.

وجاءت الفقرة رقم (3) ونصها: "تتوفّر لدى الإدارة العليا المعايير الموضوعية لاختيار القادة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة - وبشكل واضح - إلى ضرورة العمل من قبل القيادات الأكاديمية بالإدارة العليا للكلية على توسيع مستوى المشاركة لأعضاء هيئة التدريس؛ بما في ذلك حقهم في اختيار من يدير شئونهم، ويرعى مصالحهم؛ كونهم أعلى شريحة في المجتمع، والأكثر ثقافة وعلمًا وتقديرًا لنتائج الأمور.

الإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون لدراسة الارتباط

بين أبعاد مقياس القيادة الموزعة ومقياس الثقة التنظيمية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (15) نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة والثقة التنظيمية

المتغيرات/الأبعاد	الرؤية والرسالة	الثقافة الأكاديمية	المسؤولية المشتركة	الممارسات القيادية	مقياس القيادة الموزعة ككل
الثقة التنظيمية	**0.552	**0.586	*0.526	**0.620	**0.703

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من نتائج الجدول السابق: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الثقة التنظيمية والقيادة الموزعة وأبعادها الفرعية: (الرؤية والرسالة والأهداف، والثقافة الأكاديمية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)؛ حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.703)، وتُعبّر هذه القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وهذا يشير إلى الدور الواضح الذي تقوم به القيادة الموزعة على الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جميع أبعادها المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيشيوغلو وآخرين (Beycioglu, et al., 2012)، ودراسة الزهراني وصائغ (2019)؛ حيث أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج البحث تُوصي الباحثة بالآتي:

- 1- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
 - 2- التخفيف من المركزية بما يسمح بالقيادة الموزعة بالكلية والقسم.
 - 3- إتاحة المزيد من فرص المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في عملية تحديد احتياجات الكلية والقسم العلمي، وتفويض بعض السلطات؛ وفقاً لخبراتهم وتحملهم مسؤولية عملية المشاركة.
 - 4- تفعيل التقنية في الكلية والأقسام العلمية؛ لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وتوسيع الاتصالات الأفقية بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض.
 - 5- إعادة ترتيب إجراءات تقييم أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتحديث وتطوير الممارسات الحالية؛ وفقاً لخصائص ومبادئ القيادة الموزعة.
 - 6- إعطاء حق المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات الأكاديمية على مستوى الكلية والأقسام العلمية.
- وتقترح الباحثة إجراء بحوث مستقبلية، ومنها:
- القيام ببحثٍ مماثلٍ لمعرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالكلية الأخرى بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ من وجهة نظرهم، ومقارنة نتائجهم مع نتائج البحث الحالي.
 - إجراء المزيد من الدراسات بالكلية الجامعية؛ سواءً بجامعة الملك خالد أو الجامعات السعودية، والتي تتناول العلاقة بين القيادة الموزعة ومتغيرات أخرى؛ كالمواطنة التنظيمية، والدافعية للعمل، والاستغراق الوظيفي، والصحة التنظيمية.

- بناء برنامج تدريبي قائم على تبني مدخل القيادة الموزعة للقيادات
الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد؛ استنادًا على نتائج
البحث.

المراجع:

إبراهيم، حسام الدين السيد؛ والناصرية، أمل حمد (2019). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية،* 7 (14)، 29-64.

البشر، فاطمة عبد الله (1437هـ). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة البحث العلمي،* (7)، 213-270.

البلوي، منصور مفلح (2008). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

النبيتي، خالد بن عواض (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. *مجلة رسالة الخليج العربي،* 15 (139)، 15-36.

جبران، عامر سعد (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بصنع القرار. ط1. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية: ألمانيا، برلين.

الحربي، خليل بن خلف (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،* 2 (170)، 674-708.

حمائل، عبد عطا الله (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة

- مستجدات العصر. ط1. رام الله: جامعة القدس المفتوحة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- الزائدي، أحمد بن محمد (2015). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، 31 (5)، 169-242.
- الزبيدي، محمد (2013). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة.
- الزكي، أحمد؛ وحامد، وحيد (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (10)، 453-499.
- الزهراني، صالح غرم الله؛ وصائغ، عبد الرحمن أحمد (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (108)، 196-211.
- الشريفي، عباس عبد مهدي (2011). سلوك الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة. المجلة التربوية، الكويت، 25 (100)، 117-146.
- الشكرجي، أسماء نوري (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عبيدات، دوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2000). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*. طبعة مزيدة، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العساف، صالح بن حمد (2016). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط4. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العسيري، حسن محمد (2018). *القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية*. مستقبل *التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، 25 (114)، 333-372. علي، صبري الأنصاري؛ ومعرفي، محمد إبراهيم؛ وفؤاد، ننسي أحمد؛ وإبراهيم، آمال محمد (2018). *دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت*. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، (35)، 294-314.

العلياني، عبيد الله عبد الله؛ والألفي، أشرف عبده (2018). *درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة*. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، 26 (2)، 490-517.

عمران، حسن عبد السلام؛ وعبد السلام، عبد السلام علي (2016). *دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها*. *مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية*، 15 (2)، 28-41.

فارس، محمد جودت (2014). *العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 22 (2)، 165-195.

فرج، شدى إبراهيم (2013). *العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محمود، محمد جابر؛ وفؤاد، ننسي أحمد؛ وحسن، منال محمد (2018). *الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية*. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، 37، 190-204.

المطيري، بندر (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

نجم، عبد الحكيم؛ وعبد اللطيف، محمد؛ والحديدي، إسلام (2016). *العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 40(2)، 183-213.

هاشم، صبحية قاسم؛ والعايدي، علي رزاق جواد (2010). *أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 165-195.

هيبه، زكريا محمد زكريا؛ والحربي، خليل بن خلف (2018). *العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة العلوم التربوية، 26 (2)، 2-30.

References:

- Al-Asiri, H, M. (2018). Distributed leadership and its relationship to developing the professional performance of secondary school teachers in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *The Future of Arab Education*, The Arab Center for Education and Development, 25 (114), 333-372.
- Al-Assaf, S, H. (2016). *Introduction to research in the behavioral sciences* (in Arabic). 4th ED. Riyadh: Zahraa House for Publishing and Distribution.
- Ali, S, A.; Ma'refi, M, I.; Fouad, N, A. & Ibrahim, A, M. (2018). The role of the school administration in activating the application of the distributed leadership approach in secondary schools in the State of Kuwait (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, South Valley University, College of Education in Qena, (35), 294-314.
- Algan, E. & Ummanel, A. (2019). Toward Sustainable Schools: A Mixed Methods Approach to Investigating Distributed Leadership, Organizational Happiness, and Quality of Work Life in Preschools. *Sustainability*. 11. 5489. 10.3390/su11195489.
- Annamalai, T.; Abdullah, A. & Alzaidiyeen, N. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*. 13 (4), 623-632.
- Al-Balawi, M, M. (2008). *The relationship of the administrative style of government secondary school principals to the organizational trust from the teachers' point of view in the Tabuk educational region* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Educational Sciences, Mutah University, Jordan.
- Beycioglu, K.; Özer, N. & Ugurlu, C. (2012). Distributed leadership and organizational trust: The case of elementary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46, 3316-3319.
- Al-Bishr, F, A. (1437 AH). The reality of the practice of the heads of educational departments of distributed leadership in the College of Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Deanship of Scientific Research, (7), pp. 213- 270.

- Botha, R.J. & Triegaardt, P. (2014). Distributive leadership as management strategy for school effectiveness: The place and role of the OSCAR Coaching Model in South African Schools. *Journal of Social Sciences*. 40 (2), 251-260.
- Duignan, P. (2007). *Educational leadership: Key challenges and ethical tensions*. Melbourne, Victoria: Cambridge University Press.
- Al-Enezi, A, F. (2019). The relationship between distributed leadership practices and academic optimism among faculty members in Northern Border University. *Pegem Education and Training Journal*, 9 (1), 61-90.
- Fard, H.; Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2010). Organizational trust in public sector: Explaining the role of managers' managerial competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. pp.29-43. Retrieved from: <http://www.eurojournals.com>
- Faris, M, J. (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment: A field study on Al-Azhar University – Gaza (in Arabic). *The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 22 (2), 165-195.
- Faraj, Sh, I. (2013). *Organizational justice among the heads of academic departments and its relationship to the organizational trust of faculty members in the universities of Makkah Al-Mukarramah region* (in Arabic). Unpublished PhD thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Gibran, A, S. (2020). *The degree of academic leadership practice at Sana'a University for distributed leadership and its relationship to the level of participation of faculty members in decision-making* (in Arabic). 1st Ed. Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies: Germany, Berlin.
- Gordon, Z. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*. 46 (2), 172-188.
- Al-Harbi, Kh, Kh. (2016). The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: A field study (in

- Arabic). *Journal of the College of Education*, Al-Azhar University, 2 (170), 674-708.
- Hashem, S, Q. & Al-Abdi, A, R, J. (2010). The impact of organizational confidence on strategic performance using the balanced scorecard model: An empirical study in the Southern State Cement Company in Kufa(in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 12 (1), 165-195.
- Hamayel, A, A. (2012). *Educational leaderships and the requirements for their rehabilitation to face the developments of the times* (in Arabic). 1st Ed. Ramallah: Al-Quds Open University, Deanship of Scientific Research and Graduate Studies.
- Heeba, Z, M, Z. & Al-Harbi, Kh, Kh. (2018). The relationship between distributed leadership and decision-making for academic leaders at Taibah University from the faculty point of view (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 26 (2), 2-30.
- Hulpia, H.; Devos, G. & Van-Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *Journal of Educational Research*, 103 (1). pp.40-52. Retrieved from:
<https://search.proquest.com/docview/619746782?accountid=43793>
- Ibrahim, H, A. & Nasiriyah, A, H. (2019). The degree of availability of the distributed leadership dimensions among the principals of basic education schools in the Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge*, Egyptian Society for the Foundations of Education, 7 (14), 29-64.
- Imran, H, A. & Abdul-Salam, A, A. (2016). The role of organizational trust in the contemporary trend towards electronic management applications at Sebha University: A field study on employees of public administration at Sebha University (in Arabic). *Sebha University Journal of Research and Applied Sciences*, 15 (2), 28-41.
- Kezar, A., & Holcombe, E. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. Washington, DC: American Council on Education.
- Klink, M. (2019). *The sustainability of distributed leadership*. Submitted to The Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor

- of Education, University of Pittsburgh.
- Liljenberg, M. (2015). *Distributed leadership in local school organisations: Working for school improvement?*. Department of Sociology and Work Science, University of Gothenburg, Göteborg Studies in Sociology, (58), Retrieved from: <http://hdl.handle.net/2077/39407>
- Mahmoud, M, J.; Fouad, N, A. & Hassan, M, M. (2018). Organizational confidence in educational institutions (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, South Valley University, College of Education in Qena, 37, 190-204.
- Moyo, A. (2010). *The perception of heads, middle leaders and classroom teachers about the effects of distributed leadership on teaching and learning: A study in selected schools in the west midlands of England*. A thesis submitted to The University of Birmingham, for the degree of doctor in education: leaders and leadership.
- Al-Mutairi, B. (2015). *The degree to which high school principals in Hafar Al-Batin governorate practice participatory leadership and its relationship to the organizational loyalty of teachers* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Najm, A.; Abdul-Latif, M. & Al-Hadidi, I. (2016). The relationship between organizational satire and social alienation: An applied study on faculty members and their assistants at Mansoura University (in Arabic). *The Egyptian Journal of Business Studies*, Faculty of Commerce, Mansoura University, 40 (2), 183-213.
- Obeidat, D.; Adas, A. & Abdelhak, K. (2000). *Scientific research: Its concept, tools, and methods* (in Arabic). Augmented edition, Riyadh: Osama House for Publishing and Distribution.
- Al-Olayani, O, A. & Al-Alfi, A, A. (2018). The degree of application of leadership distributed in public education schools in Al-Baha region (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, Cairo University, Graduate School of Education, 26 (2), 490-517.
- Onukwugha, P. (2013). *Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning*. DAI-A, 74 (9) E. Available: www.proQuest.com
- Al-Sharifi, A, A. (2011). The behavior of organizational confidence among secondary school teachers in Jordan in light of the variables of gender, experience, educational qualification, job

- and school type (in Arabic). *The Educational Journal*, Kuwait 25 (100), 117-146.
- Al-Shukraji, A, N. (2008). *The impact of organizational justice and organizational confidence on the psychological respect for workers: An applied study of the views of a sample of employees in the ministry of education, higher education and scientific research* (in Arabic). Unpublished PhD thesis, College of Business and Economics, University of Baghdad.
- Sheppard, B. & Dibbon, D. (2010). Improving the capacity of school system leaders and teachers to design productive learning environments. Paper presented at *the 23rd International Congress for School Effectiveness and Improvement*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Smith, L. (2007). *Study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia*. Doctoral dissertation, the Graduate Faculty of Georgia Southern University.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Leadership.
- Supovitz, J. & Tognatta, N. (2013). The impact of distributed leadership on collaborative team decision making. *Leadership and Policy in School*, 12 (2), 101-121.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed), John Wiley & Sons Inc.
- Al-Thubaiti, Kh, A. (2015). Future directions for scientific research in educational administration (in Arabic). *The Letter of the Arabian Gulf Journal*, 15 (139), 15-36.
- Trammell, J, M. (2016). *The relationship between distributed leadership and teacher affective commitment in public and private schools*. A dissertation presented to The Faculty of the Education Department, Carson-Newman University, In partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of education.
- Wallach, C. (2010). *Distributed leadership and decision making in high school conversions*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, USA.
- West Chester University Administration and Finance Division. (2007). *Distributed leadership*. Available at: <http://www.wcupa.edu>
- Woods, Ph. (2015). Distributed leadership for equity and learning. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 175-187.

- Al-Zaidi, A, M. (2015). The behavior of transformational leadership among the directors of education offices in Jeddah and its relationship to organizational trust with educational supervisors (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Assiut, Egypt*, 31 (5), 196-242.
- Al-Zubaidi, M. (2013). *The degree of organizational trust prevailing in primary schools in Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to the level of morale of teachers* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Al-Baha University, Al-Baha.
- Zaki, A. & Hammad, W. (2011). Distributed leadership: Its foundations and requirements for its application in public education schools in Egypt: An analytical study (in Arabic). *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, (10), 453-499.
- Al-Zahrani, S, G. & Sa'ae, A, A. (2019). Distributed leadership for school leaders and its relationship to organizational trust: A field study on public education schools in Al-Quwaiyah governorate (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology, Arab Educators Association*, (108), 196.