



أ/ بدور البرادي

د/ محمد الرميح،

القيادة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار...

**Humanities and Educational  
Sciences Journal**

**ISSN: 2617-5908 (print)**



**مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية**

**ISSN: 2709-0302 (online)**

## **القيادة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكademية في جامعة القصيم<sup>(\*)</sup>**

**د/ محمد عبد الرحمن فهد الرميح**

أستاذ القيادة والإدارة المشارك

كلية التربية - جامعة القصيم - السعودية

[m.alromaih@qu.edu.sa](mailto:m.alromaih@qu.edu.sa)

**أ/ بدور بنت صالح البرادي**

ماجستير القيادة والإدارة

كلية التربية - جامعة القصيم - السعودية

[/421200268@qu.edu.sa](mailto:/421200268@qu.edu.sa)

تاريخ قبوله للنشر 10/11/2022  
<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 3/10/2022  
(\*) موقع المجلة:



## القيادة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم

د/ محمد عبد الرحمن الرميح  
أستاذ القيادة والإدارة المشارك  
كلية التربية بجامعة القصيم - السعودية

أ/ بدور بنت صالح البرادي  
ماجستير القيادة والإدارة  
كلية التربية بجامعة القصيم - السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيقية من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم وعن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية). وفي سبيل ذلك، سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقية من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم وكذلك درجة فاعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحوي والارتباطي، واعتمدت الاستبيانة أداة جمع البيانات، والتي طُبّقت على عينة مكونة من (380) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك جاءت تقديراتهم لدرجة فاعالية اتخاذ بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية وفاعلية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيري: (الجنس، الدرجة العلمية)، في حين وُجدت فروق دالة إحصائياً لبعد التحسين المستمر كبعد من أبعاد القيادة الرشيقية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح ذوي الرتب العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرشيقية في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي في فاعالية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقية، اتخاذ القرار، القيادات الأكاديمية.



## Agile Leadership and Its Relationship to Effective Decision-Making among Academic Leaders at Qassim University.

**Dr. Mohammad Alromaih**

Associate Professor of Leadership and Administration,  
College of Education, Qassim University, Saudi Arabia

**Badour Saleh AlBaradi**

Master in Leadership and Management, College of  
Education, Qassim University, Saudi Arabia

### **Abstract:**

This study aims to reveal the extent of any relationship between the practicing of agile leadership by academic leaders and the effectiveness of their decision-making and any statistically significant differences according to the variables (gender, academic degree) from the viewpoint of the faculty members at Qassim University, Saudi Arabia. To achieve this, it has been identified the degree of agile leadership practicing by academic leaders as well as the degree of effectiveness of decision-making. The quantitative descriptive correlative approach has been used as the study methodology and the questionnaire is the tool for data collection. The study sample consists of (380) faculty members who are randomly selected. The findings of this study indicate that the degree of academic leaders' practicing of agile leadership is "high", as well as the effective of decision-making is "high". As a result, it has been found a positive relationship between the practicing of agile leadership by academic leaders and the effectiveness of decision-making. In addition, this study does not reveal any statistically significant differences due to the study variable "gender" whereas it has been found statistically significant differences for "the continuous improvement dimension" as a dimension of agile leadership due to the "academic degree" variable in favor of those with academic rank (Assistant Professor, Associate Professor). The study has recommended reinforcing Agile Leadership practicing in educational institutions because of their positive impact on the effectiveness of decision-making.

**Keywords:** Agile Leadership, Decision Making, Academic Leadership.



## مقدمة:

تشكل القيادة جوهر النجاح للعملية الإدارية، والمقياس الذي من خلاله يتحدد فيه نجاح أو فشل المؤسسات، وتتمو قيادة الأفراد والمؤسسات مثل باقي الأعمال الأخرى بوتيرة معقّدة وسريعة، حيث يتعرّض القيادة لضغوطات لا تُحاذن فيها ولا مفر منها لمواكبة التكنولوجيا وتغييراتها المستمرة، ومحاولة القيام بالزائد من أجل إيجاد التميّز والاحفاظ على التنوع في المؤسسة.

ولقد مرّت القيادة التربوية عبر السنوات بتطورات بشكل متتابع، حيث ظهرت لديها في السنوات الأخيرة مداخل مستجدة في بعض العناصر التربوية للحد من المدر، فلقد أدى التطور السريع، وثورة المعرفة، ويزوغ روح المافسة بين المؤسسات التعليمية، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، إلى حاجة الأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وتعد القيادة الرشيدة من المداخل الحديثة في القيادات التربوية، والتي تحاول مواكبة كل هذه التطورات وتعالج المدر في المؤسسات التعليمية، فهي تتبّأ بالاستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي ترتكز على تخفيض المدر في المؤسسة وتجعله هدفًا رئيسياً لها (أبو طالب، 2020).

وفي الأديب وردت العديد من المفاهيم لهذا النوع من القيادة، فقد عرفها كرتات (39:2019) بأنّها الجسم الرشيق المشدود، وهي "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميّز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسانيات والاستقطاب والسعى نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تناح من أجل تحقيق أفضل المخرجات، والخلاص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تُمثل أي قيمة مضافة للعمل والعمل". ويعرفها اللحام (38, 2020) بأنّها "الأداء الإداري الذي يتميّز بالاستجابة للمتطلبات والتغيير والعمل على تعديل أساليب العمل وإنجاز المهام من خلال مكافحة أشكال المدر والانسانيات واستثمار الوقت والتركيز على القيم بهدف الوصول إلى جودة المخرجات". وفي سياق التعليم العالي يعرفها الحراشة ومحامرة (25, 2020) بأنّها "استخدام الأساليب القيادية الحديثة والابتعاد عن البيروقراطية والمركبة المفرطة والاتصال بالعديد من الاتجاهات وليس بالاتجاه واحد من أعلى إلى أسفل والتقليل من المدر في الوقت بتخفيف الإجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات، واستخدام سياسة الباب المفتوح التي تتيح الاتصال بين رئاسة الجامعة والعاملين في الإدارة".

ومن هذه التعريفات يمكن تلخيص أبعاد هذا النموذج من القيادة والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد. الأول "تنظيم موقع العمل" والذي يهتم بالحصول على مكان عمل خالٍ من الفوضى، ومنظم بشكل جيد ونظيف، وبهتمّ بتنظيم وتحسين مكان العمل، وتعزيز إنتاجية العاملين ببيتهم المحبيطة، وتضمن دخول العمل القياسي حيث تستطيع المؤسسة من خلالها العثور على الأشياء بسرعة وبدون تعطل والوصول إليها بسهولة. وهذا بعد يقوم على أساس الالتزام بالمبادئ الخمسة للحصول على تحسين ظروف العمل ومحاولة ضمان بذنب المدر، وسمى بالسبعينات الخمس S5 نظراً لأنّها كلمات كلها بدأت بحرف "S" في اللغة اليابانية وتمثل هذه الكلمات: التصنيف "Seiri"، والتنظيم أو الترتيب "Seiton"، والتنظيف أو التلميع "Seiso"، والتنمية أو التوحيد "Seiketuke" ، والانضباط الذاتي أو التثبيت "Shituke" (محامرة والحراشة، 2020). البعد الثاني هو



"التحسين المستمر" وهو أسلوب ياباني يقصد به إدخال التحسينات الإدارية بشكل مستمر ويسهله وتدريجي على كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، وهذا ما يساعد على تقليل معدل المدر والفاقد في الموارد وتخفيف نسبة التكاليف، والزيادة في الإنتاجية، وبعبارة أخرى هو التحسينات المستمرة في كل جوانب المؤسسة بحيث يشارك في عملية التحسين جميع العاملين في المؤسسة وعلى جميع المستويات. البعد الثالث هو "العمل القياسي" والذي يقوم على أساس توحيد الإجراءات التنفيذية والإلتزام بها على شكل تعليمات ووضع مقاييس أداء للعاملين يتم من خلالها ضبطهم، وتبسيط آليات إنجاز العماملات والإجراءات المتعدة. أما البعد الرابع فهو "العاملون متعددو الوظائف" والذي يقصد به تدريب العاملين لأجل أن يتعاملوا مع أكثر من عملية أو مهمة داخل المؤسسة نفسها ويكونوا جاهزين للقيام بالعديد من المهام عند الحاجة إليهم ويتم ذلك عبر أسلوب التدوير الوظيفي وتبادل الخبرات بين الأقسام والعاملين.

وللقيادة الرشيدة كما يذكرها اللحام (2020) انعكاسات وتأثيرات إيجابية يمكن تحديدها عن طريق دراسة طبيعة ارتباطها النظري بجموعة كبيرة من التغيرات الإدارية، مثل إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء الإداري، وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الأخيرة من الممكن أن تكون من التطبيقات الإدارية صاحبة التأثير المهم في إدارة المؤسسات، حيث تعتبر أساس العملية الإدارية وتعد محور نشاط الوظيفة الإدارية، وهي عملية رشيدة ومنظمة وبعيدة عن العواطف كل البعد، كما تُعد عملية اتخاذ القرار النشاط الوحيد الذي يتميز به سلوك القائد عن غيره حيث أن القادة يواجهون دائمًا العديد من المشكلات والمواضف التي تستلزم صنع واتخاذ قرارات محددة. إذ تعتبر عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر كما يشير إليها الغزالي (2012) من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مهمة ملزمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يمكن القول بأن مقدار النجاح الذي تتحقق أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات.

ورغم تعدد مفاهيم فاعالية اتخاذ القرار إلا أنه يمكن وصف هذه الفاعالية بأنها كل جهد منسق يقوم به القائد وكل نشاط يحقق الأهداف المطلوبة تحقيقاً فعالاً قائماً على أساسٍ سليمٍ ودرجة عالية من الكفاءة (النبيه، 2011). ويشير ياغي (2002) إلى أن فاعالية اتخاذ القرار تبرز في المساهمة في إنجاز الأهداف الموضوعة مع تحقيق سهل ويسير للتنفيذ وقبول وترحيب من المعنين وحدوث ذلك في زمن مناسب. وبالتالي، فيمكن تصنيف أساسيات فاعالية اتخاذ القرار وفقاً لثلاثة أبعاد أولها "المشاركة في اتخاذ القرار" والذي يقوم القائد باتباع أسلوب المشاوراة مع فريق العمل والاستفادة من خبرات أعضاء الفريق ومنحهم الفرصة لتقديم البدائل وبذل الجهد في مراجعة القرارات قبل إصدارها. وثانيها "صياغة القرار وإعلانه" والتي يقوم فيها القائد بصياغة القرار بأوضاع العبارات واستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة للإبلاغ وأن يكون منسجماً مع غيره من القرارات السابقة. وثالث هذه الأبعاد "متابعة تنفيذ القرار" والتي يحرص فيها القائد على وضع خطة لتنفيذ القرار وتحديد الوقت الملائم لذلك، والاستفادة من التغذية الراجعة وتطبيق المحاسبة عند أي قصور في التنفيذ.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة عمليات اتخاذ القرار، ودراسة علاقتها بالكثير من أساليب القيادة، ومن بينها القيادة الرشيدة، حيث أظهرت نتائج دراسة اللحام (2020) إلى أنه كلما زادت ممارسة قادة المؤسسات التعليمية للقيادة الرشيدة زادت درجاتهم لاتخاذ القرار الفعال.



ومن منطلق هذه الأهمية البارزة للقيادة الرشيدة ودورها الفعال في تحسين الأداء وتحفيض مستويات المدر وتأثيرها على عمليات اتخاذ القرار للقيادات الأكاديمية في الجامعات، جاءت الحاجة لإعداد هذا الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة، ومعرفة مستوى ممارسة فاعلية اتخاذ القرار لديهم، وبيان العلاقة بين القيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية وخصوصاً التعليم العالي، تحديات ومتغيرات عديدة ومتلازمة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، حيث ازدادت التطلعات والاحتياجات وتتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعلمية وزادت حدة المنافسة بين الجامعات، بالإضافة إلى زيادة طموحات القيادات الأكاديمية والإدارية وتوقعاتهم، وكذلك التحديات التي تواجههم والتي تعد المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات.

حيث تعاني بعض المؤسسات التعليمية وقطاعات التعليم العالي بشكل خاص كما يذكرها ركاج والعادلة (2017) من صعوبات في الاندماج مع الواقع الجديد لعالم الأعمال والذي يتطلب المرونة والسرعة عند تأدية الأعمال، متعدداً في العديد من الجوانب على تقليل زمن التحرك السليبي وإنجاز المعاملات ضمن البناء والمكاتب، والتقليل من الزمن المهدور في الوصول للعمل. وأحد أفضل الوسائل لمواجهة هذه التحديات ومواكبة التطورات هو العمل بأسلوب القيادة الرشيدة، حيث يؤدي العمل بما في التعليم الجامعي كما ذكر كرتات (2019) إلى تقليل المدر وتحفيض التكاليف، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحسين الخدمة، وتعظيم القدرة الربحية والتنافسية، والعمل على تحسين بيئة العمل ومتانة النفسي، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتطبيق نظم العمل الجماعي، وتعزيز قيم الوضوح والشفافية، وتوظيف تكنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة، واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجدة في عالمنا المعاصر ومحاربة الروتين فيه.

ولعل أهم ما يميز القيادة الرشيدة عن غيرها من أنواع القيادات هو مسامتها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار، إذا تؤكد نتائج دراسة اللحام (2020) على أنه توجد علاقة طردية بينهما أي كلما زادت ممارسة القيادة الرشيدة زادت درجاتهم لاتخاذ القرار الفعال، وتعد عملية اتخاذ القرارات كما تشير إليها دراسة درويش (2019) أحد أهم الوظائف التي يقوم بها القائد داخل مؤسسته، والتي تتعكس جودة تلك القرارات على مستوى الأداء داخلها، حيث أظهرت نتائج دراسة وود (Wadesango, 2012) إلى أن ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف فاعلية المؤسسة، فالقرارات كما تشير دراسة مسغوني وشوية (2015) هي جزء أساسي من النشاط الإنساني، فيعتمد نجاح الإداري متى اتخاذ القرار على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك.

وفي المقابل فإن انخفاض الرشاقة في المؤسسات التعليمية يزيد من نسبة المدر، وانخفاض مستوى الأداء وهذا ما توصلت إليه دراسة أبو طالب (2020)، وتدنى عناصر الإبداع كما في دراسة مسلم وسليم (2017)، والسير على نهج الأساليب التقليدية المعتمدة. حيث أكدت دراسة كرتات (2019) إلى أنه أهم معوقات تطبيق القيادة الرشيدة هي تمسك المسؤولين بالقيادة التقليدية "الثقلية".



وعلى الرغم مما ذُكر إلا أن مستوى تبني القيادة الرشيدة وتطبيقها في الجامعات الحكومية السعودية لازال دون المستوى المأمول؛ وهذا ما أكدته دراسة الوهيبي وشغيل (2020) حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد القيادة الرشيدة في الجامعات الحكومية السعودية جاء بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة كرتات (2019) التي أكدت على أن نسبة ممارسة القيادة الرشيدة في جامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة.

وبناءً على ما سبق تجسّدت هذه الفكرة كمشكلة للدراسة، لا سيما فيما يتعرض له الآن مجال الأعمال القيادي من تطورات معرفية وعلمية وتسارعات تكنولوجية، تستلزم فيها تطبيق أبعاد القيادة الرشيدة للمواكبة. كما يمكن أن يُضاف إلى ذلك ما ظهر من اتفاقها في الانعكاسات الإيجابية على بيئة العمل الجامعي مع فاعلية اتخاذ القرار، من حيث رفع الروح المعنوية وتحقيق الإبداع وزيادة التنافس، مما يحتم دراسة إمكانية وجود ارتباط بينهما في ظل ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية.

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيدة تعزيز لمتغير (الجنس، الدرجة العلمية)؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- الكشف عن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيدة تعزيز لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية).
- 4- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- ستحاول الدراسة الكشف عن مدى ارتباط ممارسة القيادة الرشيدة بفاعلية اتخاذ القرار وذلك لتحسين البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.
- 2- تسليط الضوء على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة في جامعة القصيم.



3- يمكن لهذه الدراسة أن تضيف للمستفيدين إطار نظري يوضح دور القيادة الرشيقية ومدى أهميتها في الإسهام والتنوع والتجدد في الطرق والاستراتيجيات القيادية المتبعة في الجامعة وخاصة مع التغيرات الحديدة التي طرأت على مجال القيادة التي تتطلب السرعة في إنجاز الأعمال والمرونة في تأديتها، وأيضاً معرفة علاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تكرر الدراسة على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، إذ اقتصرت على تناول عدة أبعاد لإدارة الرشيقية المتمثلة في: (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددو الوظائف)، وركزت على تناول أبعاد فاعلية اتخاذ القرار المتمثلة في: (هيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة القرار وإعلانه، متابعة تنفيذ القرار).
- **الحدود المكانية:** جامعة القصيم.
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم.
- **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 1444هـ/2022م.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الرشيقية Agile Leadership:** هي "القدرة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تكرر على القيم والانسياط والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمة، والتي يمكن تخلصها في الحماس الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعمالء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل" (عشور، 2018).

وُعرف أيضاً بأنها: "استثمار الوقت المخصص للعمل وتناسب مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول فيها على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (ركاج والعادلة، 2017، 7).

#### وتعرف القيادة الرشيقية إجرائياً:

استثمار القيادات الأكاديمية لوقت المخصص للعمل وتناسب مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس، للعمل على محاولة التقليل من الهدر وتلافي الأخطاء المحتملة من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستحدثة والتي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة وتعديل أسلوب العمل بشكل يتناسب مع متطلبات التغيير وفي مدة زمنية قياسية.

**اتخاذ القرار Decision Making:** ويعرف بأنه "استقرار الفرد في التصرف إزاء مشكلة معينة يواجهها مما يتطلب اختيار بديل بطريقة مدرستة من بين أحسن البدائل المتاحة على أن يتم وفق خطوات اتخاذ القرار" (الخفاف، 2013، 428).



كما يعرف بـ: "أنه الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل أحدها بناءً على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوّي على بدائل أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البديل (بدائل أو أكثر)" (مسغوني وشوية، 2015، 38).

### ويعرف اتخاذ القرار إجرائياً:

القدرة على الرسوخ على خيار من بين عدة اختيارات متاحة، ويتم التفضيل على أساس معلومات دقيقة وبطريقة مدرّسة، وال اختيار أنسب الوسائل لتحقيق أهداف هذا القرار، ويتم هذا وفق خطوات معينة، للتعامل مع الحدث أو المشكلة.

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة الرشيدة ومدى أهميتها ودورها في تطوير بيئة العمل ورفع الإنتاجية، كما تناولت عدد من الدراسات الأخرى فعالية اتخاذ القرار، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات وفقاً لموضوعها ثم سبب ذلك تعلقاً عليها.

#### أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرشيدة:

هدفت دراسة الغامدي (2021) والتي طبّقت في المملكة العربية السعودية، إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بأداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة إلى (315) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت أهم نتائجها إلى أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (0.01) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وسعّت دراسة مخامرة والحراثة (2020) والتي تم تطبيقها في جامعة آل البيت في الأردن إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين للقيادة الرشيدة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (270) إدارياً و(200) أكاديمياً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية من مجتمع يتكون من (951) إدارياً و(401) أكاديمياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعدد الوظائف)، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي على كافة المجالات ووجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي على مجال العاملين متعدد الوظائف، وكذلك فروق تعزى لأثر الخبرة على كافة مجالات الدراسة.



وحاءت دراسة كرتات (2019) التي أجريت في السعودية بهدف تحديد المتطلبات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجح لمعوقات تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومديريات الإدارة وعدهم (101) مدربة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات لأنها تدعم نجاح المنظومة، ومن أهم تحديات الإدارة الرشيدة توسيع وتحديد وسائل تنمية الموارد البشرية، وحثت على تضمين الإدارة الرشيدة في مناهج العلوم الإدارية ليتم تدريسها للطلاب والطالبات، وذكرت أن من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة في جامعة الملك خالد دعم الإدارة العليا، وأن تطبيق الإدارة الرشيدة يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء بجامعة الملك خالد، وذكرت أن من معوقات تطبيق الإدارة الرشيدة هو تمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية (الثقلية).

وتطرقت دراسة المطيري (2019) والتي أجريت في الكويت إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسرحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج إلى أن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال (حل المشكلات) بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال (القابلية للتغيير)، بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري تبعاً لمتغيري الرتبة الأكademie والخبرة العملية.

وسعَت دراسة ركاج والعادلة (2017) والتي أجريت في فلسطين إلى الوقوف على مدى توافر محددات الإدارة الرشيدة في غزة، وما هو تأثيرها في استقطاب وتنمية الموارد البشرية، سواءً أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (4119) موظفاً اختيروا بالطريقة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب العمل المتبَّع في وزارة التربية والتعليم العالي المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية، والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيدة، كما أظهرت ضرورة تخفيف العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي لتوافق مع الإدارة الرشيدة، وكشفت على وجود علاقة ارتباطية بين الاستقطاب وتنظيم موقع العمل.

وهدفت دراسة Khavari & et al (2016) التي أجريت في إيران إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية الجامعية لفروع جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة مازندران، واستخدمت المنهج الوصفي المسرحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (270) شخصاً تم اختيارهم على الطريقة العشوائية، وكشفت النتائج على أن الدرجات المتوسطة من خفة الحركة التنظيمية في الجامعات كانت أعلى من المتوسط المفترض 3 وكان هناك فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والوضع المثالي من حيث تحقيق الرشاقة التنظيمية وفقاً لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى Vijaya (2016) دراسة في الهند هدفت إلى توضيح كيفية تطبيق الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة المكتبة المركزية في إحدى الجامعات بالهند، واستخدمت المنهج الوصفي



المسحي، واستخدمت الاستبيانة والمقابلة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الإدارة الرشيقية يسهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل وتنظيم العملية الإدارية المكتبية.

وطرقت دراسة Razzaghi & et al (2015) التي أجريت في إيران إلى تقديم نموذج لثقافة الرشاقة في الجامعة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرشاقة في جامعة آزاد الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسيحي، كما استخدمت الاستبيانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (12971) شخصاً يخدمون في (34) وحدة أكademie، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه من بين المكونات الثقافية، هناك عوامل شخصية تشمل رأس المال النفسي والروحانية والثقة والالتزام والذكاء العاطفي والجماعية والعمل الجماعي والعوامل التنظيمية بما في ذلك التوجه نحو التغيير، والمستقبلية والذكاء التنافسي، والتمكين والجودة وتوجيه الأداء والإنصاف في استخدام المراقب، وكشفت الدراسة أن نتائج تحليل العوامل وصلاحية النموذج التي لها مؤشرات مناسبة تعطي نموذجاً يصف المكونات والأبعاد الثقافية بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين الرشاقة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار:

أجرى كل من عمایر وعاشرور (2020) دراسة أجريت في الأردن هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس في مديرية تربية قصبة إربد، ومعرفة درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرتها، والكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرى المدارس للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، وقد استخدما المنهج الوصفي المسيحي، وتم استخدام أداة الاستبيانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و (193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بيّنت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرى المدارس كانت متوسطة، وكشفت عن وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديرى مدارس تربية قصبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

بينما سعت دراسة درويش (2019) والتي أجريت في الخرج إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، كما بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وتناولت دراسة جبريني (2016) والتي طبقتها في فلسطين إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، ودرجة فاعلية القرار لديهم، وإلى الكشف عن معوقات القيادة الابتكارية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء



الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (373) فرداً، منهم (81) عميد 292 رئيس قسم، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية، ووجود درجة استجابة كبيرة في درجة فاعلية اتخاذ القرار، وكذلك وجود علاقة إيجابية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة Sargo & et al (2015) والتي أجريت في اندونيسيا إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وغط الشخصية لدى مدير المدرسة على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الاستكشافي، حيث تم استخدام مقياس القيادة التحويلية، مقياس الشخصية واستبانة عملية اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية اختبروا عشوائياً، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية وغط الشخصية لدى مدير المدرسة كان قادراً على تفسير 47.3% من التباين في عملية اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة مما يثبت وجود أثراً دالاً احصائياً للقيادة التحويلية وغط الشخصية لدى المدير على عملية اتخاذ القرار لديه.

كما أجرى Wadesango (2012) دراسة تم إجراءها في أفريقيا هدفت إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على معنوياتهم في المدارس الثانوية في محافظة غويرو في جمهورية جنوب أفريقيا، وتم استخدام المنهج النوعي التفسيري الذي يعتمد على المقابلات، وقد تكونت عينة الدراسة من (5) مدراء و(20) معلماً في المدارس الثانوية، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف فاعلية المدرسة.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار:

اتفقت دراسة واحدة فقط مع متغيرات الدراسة الحالية وهي التي أجرتها اللحام (2020) في فلسطين حيث هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيدة، والكشف عن درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية، كما هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيدة ومتوسط تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسرحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (256) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيدة جاء مرتفع، كما أظهرت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى كانت مرتفعة، كما أظهرت أنه توجد علاقة طردية حيث أنه كلما زادت ممارسة الإدارة الرشيدة زادت درجاتهم لاتخاذ القرار.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بفحص الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن هناك اهتماماً متزايداً يؤكد على أهمية استخدام القيادة الرشيدة في المنظمات للحد من المدر، والتأكيد على دور المؤسسة التعليمية الجامعية وموظفيها ومناخها والبيئة المحيطة بها في مواجهة المدر وتداعياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة الرشيدة أحد الحلول المناسبة لتحسين أداء المؤسسة



التعليمية الجامعية ورفع مستواها الإنتاجي، كما أن هناك تأكيد على اتفاقها في الانعكاسات الإيجابية على بيئة العمل ومساهمتها الإيجابية في فاعلية اتخاذ القرار، من حيث رفع الروح المعنوية وتحقيق الابداع وزيادة التنافس. وفيما يتعلق بالهدف من الدراسة، فقد اتفقت غالب الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرشيدة مع الدراسة الحالية لكنها اختلفت في علاقتها بمتغيرات أخرى، فهناك الدراسات التي اقتصرت على دراسة درجة ممارسة القيادة الرشيدة فقط كدراسة مخامرة والحراثة (2020)، ودراسة (2016) Khavari & et al (2016)، ومنها ما أضاف إلى ذلك علاقتها مع متغيرات أخرى كجودة الحياة الوظيفية في دراسة الغامدي (2021)، وجودة مخرجات الأداء في دراسة المطيري (2019)، وتنمية الموارد البشرية في دراسة ركاج والعبادلة (2017)، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة اللحام (2020) في تناول القيادة الرشيدة وعلاقتها في فاعلية اتخاذ القرار لكن اختلفت عنها في مجتمع التطبيق. ومن جهة أخرى تبادر المدف مع الدراسة الحالية بسعى الدراسات المتبقية لعرفة كيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في دراسة (2016) Vijaya، كما سعت دراسة Razzaghi & et al (2015) إلى تقديم نموذج لثقافة الرشادة وتحقيق أكبر قدر منها في الجامعة.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع اتخاذ القرار، بينما اختلفت في تناول موضوع اتخاذ القرار مع نوعية المتغيرات، فغالبية الدراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته ببعض أساليب القيادة، كالقيادة التحويلية في دراسة عمایر وعاشر (2020)، ودراسة al Sargo & et al (2015)، ودراسة الغزال (2012)، والقيادة التشاركية في دراسة درويش (2019)، والقيادة الابتكارية في دراسة جبريني (2016). وبالتالي، فقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية بدراسة السلوك القيادي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ولكن تيزت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بالقيادة الرشيدة.

وفيما يتعلق بإجراءات الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية في منهجهما مع دراسة درويش (2019)، ودراسة جبريني (2016)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة؛ حيث استخدمت دراسة مخامرة والحراثة (2020)، ودراسة اللحام (2020)، ودراسة عمایر وعاشر (2020)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة (2016) Khavari & et al (2016)، ودراسة Vijaya (2016)، ودراسة Razzaghi & et al (2015) المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الغامدي (2021)، ودراسة ركاج والعبادلة (2017)، ودراسة الغزال (2012) المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة al Sargo & et al (2015) المنهج الائتماني، ودراسة (2012) Wadesango المنهج النوعي التفسيري.

ومن ناحية مجتمع الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مع أغلب الدراسات، وختلفت مع دراسة عمایر وعاشر (2020)، ودراسة درويش (2019)، ودراسة Sargo & et al (2015)، ودراسة (2012) Wadesango التي ركزت على المعلمين والمعلمات في المدارس، كما شملت دراسة ركاج والعبادلة (2017) موظفي وزارة التربية والتعليم، وتكون مجتمع دراسة الغزال (2012) من ملديرين أو من يقوم مقامهم في أحد شركات التأمين العاملة في الأردن.

ويمكن القول أن الدراسة الحالية تيزت عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، من أهمها: أنها تتميز بكونها استخدمت المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي حيث تسعى إلى التعرف على مستوى القيادة



الرشيدة واتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وتبني وإعداد أدوات للتعرف على القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة القصيم، كما لم تجتمع الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة الحالية مجتمعة - على حد علم الباحثين- إلا في دراسة اللحام (2020) التي طبقت في فلسطين وهذا يؤكد على أن الدراسة الحالية من الدراسات الباكرة في الميدان محلياً، حيث تفردت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في مكان التطبيق وهو في جامعة القصيم.

#### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي لمناسبة طبيعة الدراسة، وأهدافها عن طريق جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالظاهرة موضوع الدراسة؛ وذلك بمحاذيفها وتحليلها وتفسيرها. وقد تم تبني هذا المنهج نظراً ل المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم والبالغ عددهم (5482) عضواً حسب آخر إحصائية لجامعة القصيم للعام 1443هـ (جامعة القصيم، 2022).

#### عينة الدراسة:

تكونت العينة الاستطلاعية للدراسة (Pilot Study) من حوالي 35 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم والذين تم اختيارهم عشوائياً للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. وتكونت العينة الأساسية للدراسة من حوالي 380 عضواً من أعضاء هيئة التدريس والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة. وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012) لبيان الحد الأدنى المناسب لعينة الدراسة من أجل تمثيل مجتمع الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها. ووفقاً للمعادلة فإن الحد الأدنى لجتمع يبلغ تعداده (5482) فرداً لا تقل عن (359) من مجتمع الدراسة، وبالتالي فالعدد الحالي (380) قد يكون مثلاً مناسباً لجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يعرض وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة الأساسية وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغيرات الديموغرافية

المتغيرات	عنصر المتغير	النكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	227	59.7	380
	أنثى	153	40.3	
الدرجة العلمية	معيد/محاضر	57	15	380
	أستاذ مساعد	163	42.9	
	أستاذ مشارك	104	27.4	
	أستاذ	56	14.7	



## أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا ل المناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها، وقد بُنيت الاستبيانة بالاستفادة من مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة خامرة والحراسة (2020، 100)، التي تضمنت مقياساً لتوافر القيادة الرشيقية في القيادات الأكاديمية، وكذلك تمت الاستفادة من دراسة اللحام (2020، 148) في بناء مقياس فاعلية اتخاذ القرار بعد مواءمتهم مع طبيعة الدراسة، وتكونت الاستبيانة من قسمين هما: القسم الأول: اشتمل على البيانات الديموغرافية لمفردات الدراسة، حيث تضمن متغيرين هما: (الجنس، الدرجة العلمية). القسم الثاني: تضمن (35) فقرة تكشف في جملها عن درجة ممارسة القيادة الرشيقية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، موزعة على محورين رئيسيين وهما:

**المحور الأول:** يمثل درجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بواقع (20) فقرة، موزعة على (4) أبعاد وهي: **البعد الأول:** تنظيم موقع العمل، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات. **البعد الثاني:** التحسين المستمر، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات. **البعد الثالث:** العمل القياسي، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات. **البعد الرابع:** العاملون متعددو الوظائف، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات.

**المحور الثاني:** يمثل درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، بواقع (15) فقرة، موزعة على (3) أبعاد وهي: **البعد الأول:** المشاركة في اتخاذ القرار، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات. **البعد الثاني:** صياغة القرار وإعلانه، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات. **البعد الثالث:** متابعة تنفيذ القرار، وقد احتوى هذا **البعد** على (5) فقرات.

ولم يُحدِّف الحكم على استجابات مفردات عينة الدراسة، تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على فقرات الاستبيانة على النحو الموضح في الجدول (2):

جدول (2): مقياس التقدير الخماسي لتفسير المتوسط الحسابي للدرجة الاستجابة

معيار الحكم على النتائج	فتة المتوسط		الاستجابات	الوزن
	إلى	من		
منخفضة جداً	1.80	أقل من	غير موافق بشدة	1
منخفضة	2.60	أقل من	غير موافق	2
متوسطة	3.40	أقل من	محايد	3
مرتفعة	4.20	أقل من	موافق	4
مرتفعة جداً	5.00		موافق بشدة	5

**الصدق والثبات لأداة الدراسة:****أولاً: صدق أداة الدراسة**

لغرض التتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيانة) تم استخراج مؤشرات الصدق التالية:

**الصدق الظاهري (صدق المُحَكِّمِين) (Face Validity)**

تم التتحقق من صدق الاستبيانة من خلال التَّحْكِيم؛ لتحديد مدى تمثيلها للهدف الذي صُمِّمت من أجله؛ إذ عُرِضَت الاستبيانة في صورَتِها الأُولى المكونة من (35) فقرة على نخبة من المُحَكِّمِين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والذين يمتلكون الخبرة في التخصص بلغ عددهم (9) مُحَكِّمِين؛ بحثُ الوقوف على دلالات الصدق الظاهري للاستبيانة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، تمهيداً لإخراجها في شكلها النهائي، حيث تم التَّحْكِيم على أساس قدرة الأداة على قياس ما أُعدَت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد استعادة النسخ المحكمة تمَّ الأخذ باللاحظات والاقتراحات المقدمة من قبل المُحَكِّمِين وتمَّ إعداد الاستبيانة بصورةها النهائية.

**صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency**

لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للاستبيانة حُسِّبَت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبُعْد الذي صفت ضمته، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجدالول التالية توضح نتائج التحليل:

جدول (3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المخور الأول (ن=35)

البُعْد الرابع: العاملين متعدد الوظائف		البُعْد الثالث: العمل القياسي		البُعْد الثاني: التحسين المستمر		البُعْد الأول: تنظيم موقع العمل	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبُعْد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبُعْد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبُعْد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبُعْد	رقم الفقرة
**0.790	16	**0.936	11	**0.827	6	**0.898	1
**0.869	17	**0.838	12	**0.814	7	**0.894	2
**0.915	18	**0.933	13	**0.627	8	**0.900	3
**0.882	19	**0.844	14	**0.869	9	**0.835	4
**0.672	20	**0.878	15	**0.892	10	**0.886	5
** دالة عند مستوى دلالة 0.01							

يتضح من الجدول رقم (3) أنَّ جميع الفقرات المكونة للمخور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد التي تمَّ تصنيفها إليها ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).



جدول (4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ن=35)

البعد الثالث: متابعة تنفيذ القرار		البعد الثاني: صياغة القرار وإعلانه		البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الفقرة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الفقرة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الفقرة	رقم الفقرة
***0.928	11	**0.849	6	**0.878	1
***0.774	12	**0.866	7	**0.902	2
***0.867	13	**0.778	8	**0.900	3
***0.890	14	**0.770	9	**0.917	4
***0.858	15	**0.819	10	**0.933	5
** دالة عند مستوى دلالة 0.01					

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات المكونة للمحور الثاني ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد التي تم تصنيفها إليها ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ). ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم احتساب ثبات أداة الدراسة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )، فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول رقم (5):

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (ن=35)

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الاستبيانة	محاور الاستبيانة
0.93	5	تنظيم موقع العمل	القيادة الرشيقية
0.87	5	التحسين المستمر	
0.93	5	العمل السياسي	
0.88	5	العاملين متعدد الوظائف	
0.97	20	الدرجة الكلية للمحور الأول	
0.95	5	المشاركة في اتخاذ القرار	اتخاذ القرار
0.87	5	صياغة القرار وإعلانه	
0.91	5	متابعة تنفيذ القرار	
0.96	15	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة كانت مناسبة، حيث تراوحت ما بين (0.97 – 0.87).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في التحليلات الإحصائية المختلفة، وكذلك برنامج (EXCEL) في عملية إدخال البيانات وتفريغها، وكذلك تحليل البيانات.



## نتائج الدراسة:

## نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول من أسئلة للدراسة على الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لإجابة على هذا السؤال وللتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة الأربع وهي "تنظيم موقع العمل"، "التحسين المستمر"، "العمل القياسي" و"العاملون متعددو الوظائف"، والجدول التالي توضح ذلك:

## البعد الأول: تنظيم موقع العمل.

جدول (6): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (تنظيم موقع العمل)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	اتساع طريقة واضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل للمحافظة على الانسيابية.	4.21	0.774	مرتفعة جداً
2	2	تحفيز الانضباط الذاتي للحفاظ على موقع العمل.	4.13	0.821	مرتفعة
3	3	وضع خريطة إرشادية لواقع المكاتب في أبنية الجامعة.	4.03	1.08	مرتفعة
4	5	وضع إجراءات وقائية منعاً لحدوث مشكلات في العمل ناتجة عن الفوضى.	3.93	0.947	مرتفعة
5	4	أرشفة الملفات التي انتهت صلاحيتها بشكل دوري.	3.69	0.989	مرتفعة
		المجموع	4.00	0.732	مرتفعة

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أنَّ تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لبعد تنظيم موقع العمل قد جاءت بدرجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (5.00 من 5.00) بالنحراف معياري مقداره (0.732). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البعد. وتضمنَ هذا البعد (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.69 – 4.21) درجة من أصل (5.00) درجات، أي تراوحت بين (المرتفعة) و(المرتفعة جداً)، إذ جاءت مرتفعة جداً في الفقرة رقم (1)، بمتوسط حسابي (4.21)، في حين جاءت مرتفعة في الفقرات (2، 3، 4)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.69 إلى 4.13).



وهذا قد يدل على أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تهتم باتباع طريقة واضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل، مما يعني أنها كما يشير إليها محامرة والمرحاشة (2020) تلتزم بالمبادئ الخمسة (S5) وهي التصنيف، والتنظيم أو الترتيب، والتنظيف أو التلبيع، والتنظيم أو التوحيد، والانضباط الذاتي أو الشفافية، من أجل الحصول على تحسين ظروف العمل ومحاولة ضمان تجنب المدر.

#### البعد الثاني: التحسين المستمر.

جدول (7): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (التحسين المستمر)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	تصميم برنامج دوري للتدريب المستمر المتعلق بكفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية.	4.09	0.944	مرتفعة
2	10	وضع خطة زمنية تتضمن أهداف استراتيجية محددة وواضحة للتحسين المستمر.	3.96	0.884	مرتفعة
3	7	توفير الإمكانيات التي تتيح لأعضاء الهيئة التدريسية القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة.	3.96	1.03	مرتفعة
4	6	تشخيص المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية بهدف توفير الحلول المناسبة لها.	3.94	0.927	مرتفعة
5	9	القيام بتقييم الأداء بشكل متواصل من أجل تحسينه وتطويره.	3.94	0.958	مرتفعة
		المجموع	3.98	0.755	مرتفعة

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (7) يتضح أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لِبَعْد التحسين المستمر جاءت بدرجة (مرتفعة)، ومتوسط حسابي (3.98 من 5.00) وإنحراف معياري (0.755). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البُعد. وتَضَمَّنَ هذا البُعد (5) فقرات، تراوحت المتosteatas الحسابية لها ما بين 3.94 – 4.09 درجة من أصل (5.00) درجات، أي جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تحاول العمل على إدخال تحسينات بشكل مستمر ويسهل وتدريجي على كل من المدخلات والعمليات والخرجات في الجامعة وذلك من أجل أن تقلل من معدل المدر والفاقد في الموارد والتخفيف من نسبة التكاليف، والعمل على الزيادة في الإنتاجية.



## البعد الثالث: العمل القياسي.

جدول (8): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (العمل القياسي)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الآخراف المعياري	درجة الممارسة
12	1	تبسيط الإجراءات المتّبعة لإنجاز العمل.	3.92	0.964	مرتفعة
15	2	تحديد المسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات.	3.90	0.967	مرتفعة
11	3	وضع مقاييس للأداء تُمثل معايير لضبط أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3.88	0.949	مرتفعة
13	4	الاستماع لشكاوى واقتراحات أعضاء هيئة التدريسية وأخذها بعين الاعتبار في تحسين أسلوب العمل.	3.76	1.08	مرتفعة
14	5	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توزيع وتقاسم مهامهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن.	3.71	1.06	مرتفعة
		المجموع	3.83	0.850	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لِبُعد "العمل القياسي" قد جاءت بدرجة (مرتفعة)، وعوًسط حسابي 3.83 من (5.00) وآخراف معياري مقداره (0.850). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البُعد. وتَضَمَّنَ هذا البُعد (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.71 – 3.92) درجة من أصل (5.00) درجات، أي جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنَّ أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يرون أنَّ القيادات الأكاديمية لديهم حرص على توحيد الإجراءات التنفيذية في مكان العمل، ويعملون على تحديد المسؤوليات للعاملين في مختلف المستويات بالجامعة على نحو دقيق، ويضعون مقاييس أداء للعاملين لمحاولة ضبطهم، وتبسيط الإجراءات المتّبعة عند إنجاز المعاملات لهم.

**البعد الرابع: العاملون متعددو الوظائف**

جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الرابع (العاملون متعددو الوظائف)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	18	إكساب أعضاء هيئة التدريس خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية.	3.81	1.02	مرتفعة
2	19	التجاوب مع أسلوب تغيير العمل.	3.78	0.919	مرتفعة
3	16	التنوع في مهام أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي.	3.54	1.04	مرتفعة
4	17	التبادل في الخبرات بين الدوائر والأقسام والموظفين فيها.	3.49	1.01	مرتفعة
5	20	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاكتساب مهارات متنوعة في وظائف أخرى داخل الجامعة.	3.45	1.04	مرتفعة
		المجموع	3.61	0.814	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لِبُعد العاملين متعددي الوظائف قد جاءت بصورة مجملة بدرجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.61 من 5.00 بانحراف معياري مقداره (0.814). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البعد، وتضمنَّ هذَا البُعد (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.45 – 3.81) درجة من أصل (5.00) درجات، أي جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مهتمة بتنويع مهام العاملين فيها؛ عن طريق استخدام أسلوب التدوير الوظيفي، والحرص على تبادل الخبرات بين الأقسام والدوائر والعاملين فيها. إلا أنه يمكن ملاحظة أنَّ استجابات عينة الدراسة لهذا البعد كانت الأقل من بين الأبعاد الأخرى مما يمكن تفسيره بالحاجة لتعزيز ممارسة هذا البعد من أبعاد القيادة الرشيقية وخصوصاً ما ورد في الفقرة رقم (20) والتي تنص «إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاكتساب مهارات متنوعة في وظائف أخرى داخل الجامعة»، والتي بالرغم أنها جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ومتوسط حسابي (3.45 من 5.00) إلا أنها كانت أدنى درجة ممارسة في هذا البعد وفي أبعاد هذا المخور كافة.

**كافَّة الأبعاد لخُور درجة ممارسة القيادة الرشيقية:**

تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد المخور الأول الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بشكلٍ مجملٍ، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول التالي:



جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للدرجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الرشيقية
1	مرتفعة	0.732	4.00	تنظيم موقع العمل
2	مرتفعة	0.755	3.98	التحسين المستمر
3	مرتفعة	0.850	3.83	العمل القياسي
4	مرتفعة	0.814	3.61	العاملين متعدد الوظائف
المتوسط الحسابي العام = 3.86 المعياري = 0.710		الانحراف القيادي العام		
التقدير العام لدرجة الممارسة (مرتفعة)		الدرجة الكلية لممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية		

تُظهر نتائج الجدول رقم (10) أنَّ هناك تقارباً في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المخور الأول بين (4.00 - 3.61) من أصل (5.00) درجات، حيث كان أعلاها لبعد «تنظيم موقع العمل» بمتوسط حسابي قدره (4.00 من 5.00)، بينما كان أدناها لبعد «العاملين متعدد الوظائف» بمتوسط حسابي قدره (3.61 من 5.00)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، أما المتوسط الحسابي العام لأبعاد المخور الأول الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم فيبلغ (3.86 من 5.00)، مما يشير إلى أنَّ تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية جاءت إجمالاً بدرجة (مرتفعة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الجهد التي تبذلها القيادات الأكاديمية في الجامعة، لتلبية الاحتياجات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس، ولعلاج المشكلات التي تواجههم، ومتابعتهم المستمرة للأنشطة داخل الجامعة ولمسيرة العملية التعليمية، واهتمامهم بالتنوع في مهام أعضاء هيئة التدريس، كما توفر لهم مكان عمل خالٍ من الفوضى، ومنظم بشكل جيد ونظيف، وتدخل تحسينات على الجامعة بشكل مستمر وبسيط وتدرجى على كل من المدخلات والعمليات والخرجات. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعة يشجعون العاملين فيها على الابداع والابتكار، والعمل بالروح الجماعية، ومحاربة الروتين، وتحسين معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم على الانضباط، وتشجيع روح المبادرة، وتبني برامج خاصة بالتحسين المستمر، وتبادل المعرف والخبرات، وكل هذا أدى بدوره إلى ارتفاع تقييم أعضاء هيئة التدريس مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقية في الجامعة.

وجاءت نتيجة هذا السؤال متوافقة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة الغامدي (2021)، والتي كان من أبرز نتائجها أنَّ مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقية جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة: (جامعة تبوك - جامعة بيشة - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، كما اتفقت مع نتائج دراسة اللحام (2020)، والتي أظهرت نتائجها أنَّ مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقية في جامعة



الأقصى كان مرتفعاً، بينما اختلفت هذه النتيجة مع عددٍ من الدراسات السابقة كدراسة مخامرة والخاحشة (2020)، والتي كشفت نتائجها أنَّ درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقية جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة المطيري (2019)، ودراسة Khavari & et al (2016)، والتي أوضحت نتائجها أنَّ تطبيق القيادة الرشيقية، جاء أيضاً بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة ركاج والعبادلة (2017) والتي توصلت نتائجها إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة الرشيقية في وزارة التعليم العالي بغزة جاءت بدرجة منخفضة.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على الآتي: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لإجابة على هذا السؤال وللتعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة لكلٍّ بعد من أبعاد المخور الثاني من محاور الدراسة وهي "المشاركة في اتخاذ القرارات"، "صياغة القرار وإعلانه" و"متابعة تنفيذ القرار"، والجدالات التالية توضح ذلك:

**البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار.**

جدول (11): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرار)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	الاستفادة من خبرات أعضاء الهيئة التدريسية لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.83	1.01	مرتفعة
2	5	اتباع أسلوب التشاور عند اختلاف وجهات النظر.	3.78	1.01	مرتفعة
3	3	مراجعة قدرات وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية عند اتخاذ القرارات.	3.70	1.03	مرتفعة
4	1	إشراك الهيئة التدريسية في تقديم البديل المقترحة لاتخاذ القرار.	3.69	1.03	مرتفعة
5	2	مراجعة أي قرار متخد إذا وجد ما يبرر ذلك.	3.66	1.01	مرتفعة
		المجموع:	3.73	0.900	مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لبعد المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73 من 5.00) بالنحو المعياري مقداره (0.900). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البعد، وتضمنَّ هذا البعد (5)



فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.66 – 3.83) درجة من أصل (5.00) درجات، أي جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادات الأكاديمية تتبع مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ الكثير من القرارات الجامعية وهذا قد يشير إلى العمل بالمفهولة (كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار كان القرار الأقرب للصواب)، أيضاً تستفيد من خبرات أعضائها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، وتراجع أي قرار تم اتخاذة إذا وجدت ما يبرر ذلك.

### البعد الثاني: صياغة القرار وإعلانه.

جدول (12): نتائج التحليل الوصفي (لفقرات البعد الثاني (صياغة القرار وإعلانه)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	1	تبليغ القرار جمّيع المستويات المستهدفة.	4.21	0.829	مرتفعة جداً
8	2	استخدام وسائل الاتصال المناسبة عند الإعلان عن القرار.	4.19	0.834	مرتفعة
6	3	صياغة القرار بعبارات واضحة مع مراعاة عدم تناقض هذه العبارات مع بعضها.	4.10	0.815	مرتفعة
7	4	اتخاذ القرار بوضواعية تامة.	3.94	0.853	مرتفعة
10	5	مراعاة انسجام القرار مع القرارات التي سبقتها.	3.89	0.931	مرتفعة
		المجموع	4.07	0.709	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس للدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعد صياغة القرار وإعلانه جاءت بدرجة (مرتفعة)، ومتوسط حسابي (4.07 من 5.00) وإنحراف معياري مقداره (0.709). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البعد. وبالجملة فقد تضمنَّ هذا البعد (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.89 – 4.21) درجة من أصل (5.00) درجات، أي أنها تراوحت بين (المرتفعة) و(المرتفعة جداً)، إذ جاءت تقديرات عينة الدراسة بدرجة مرتفعة جداً على الفقرة رقم (9)، ومتوسط حسابي (4.21)، في حين جاءت تقديرات بدرجة مرتفعة على الفقرات أرقام (8، 6، 7، 10)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.89 إلى 4.19)، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعة تحاول تبليغ القرار جمّيع المستويات المستهدفة، وتتحذّل بوضواعية إلى حد ما، وتراعي في ذلك انسجام القرار مع القرارات التي سبقتها، كما أنها تحتم بوضوح العبارات للقرار المتخد، وتخرّص على عدم تناقض هذه العبارات مع بعضها البعض، كما تستخدم وسائل اتصال مناسبة عند الإعلان عن هذا القرار.



## البعد الثالث: متابعة تنفيذ القرار.

جدول (13): نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (متابعة تنفيذ القرار)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	1	وضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية.	3.89	0.938	مرتفعة
13	2	تحديد الوقت المناسب والملازم لتنفيذ القرار.	3.86	0.896	مرتفعة
14	3	المتابعة الدقيقة لعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.84	0.876	مرتفعة
15	4	الاستفادة من النتائج والتغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار.	3.80	0.978	مرتفعة
12	5	القيام بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرار.	3.66	0.986	مرتفعة
		المجموع	3.81	0.792	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أنَّ تقديرات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس للدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد متابعة تنفيذ القرار قد جاءت بدرجة (مرتفعة)، ويعتبر متوسط حسابي (5.00 من 5.00) وانحراف معياري (0.792). مما يعني أنَّ هناك درجة مرتفعة من الممارسة للفقرات الواردة بهذا البعد. وبالجملة فقد تضمَّن هذا البعد (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.66 – 3.89) درجة من أصل (5.00) درجات، أي جاءت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة ومتقاربة في متوسطها الحسابي. إلا أنه يمكن ملاحظة تدني درجة الفقرة (12) والتي تنص "القيام بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرار" حيث جاءت بدرجة مرتفعة إلا أنها كانت أدنى متوسط حسابي في هذا المجال بـ(3.66) من (5) وهذا قد يشير إلى الحاجة لتعزيز قيم الحاسبة لتعزيز فعالية اتخاذ القرار.

وعكن تفسير ذلك باهتمام القيادات الأكاديمية بتنمية روح المسؤولية في العاملين، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط لتنفيذها ومتابعتها، والاستفادة من التغذية الراجعة والنتائج بعد تنفيذها.

## الأبعاد كافية لمحور درجة فعالية اتخاذ القرار:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد المحور الثاني من محاور الدراسة الذي يقيس درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم بشكلٍ مجملٍ، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول التالي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد فاعلية اتخاذ القرار
1	مرتفعة	0.709	4.07	صياغة القرار واعلاته
2	مرتفعة	0.792	3.81	متابعة تنفيذ القرار
3	مرتفعة	0.900	3.73	المشاركة في اتخاذ القرار
المتوسط الحسابي العام = 3.87 الانحراف المعياري = 0.731			الدرجة الكلية لممارسة فاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم	
التقدير العام للدرجة الممارسة (مرتفعة)				



تُظهر نتائج المجدول رقم (16) أنَّ هناك تقارباً في تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور بين (4.07 - 3.73) من أصل (5.00) درجات، حيث كان أعلىها لبعد «صياغة القرار وإعلانه» بمتوسط حسابي قدره (4.07 من 5.00)، بينما كان أدناها لبعد «المشاركة في اتخاذ القرار» بمتوسط حسابي قدره (3.73 من 5.00)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، أما المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المحور بلغ (3.87 من 5.00)، مما يُشير إلى أنَّ تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار جاءت إجمالاً بدرجة ممارسة (مرتفعة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى المنهج الذي تتخذه القيادات الأكاديمية في الأخذ بآراء أعضائها حول الموضع التي تساهم في الرفع من المستوى المهني والأكاديمي للجامعة، وأيضاً الرغبة المشتركة لإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمل المهني والأكاديمي. ويمكن كذلك عزو هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية إشراك الأعضاء في اتخاذ القرار والاتفاق عليه والذي يسمى بشكل إيجابي بزيادة الدافعية لتحقيق أهداف القرار نظراً لكونهم شركاء في صناعته. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية على امتلاك المهارات الاتصالية الفعالة من أجل إشراك أصحاب الاختصاص والمعنيين في اتخاذ القرارات. إلا أنه يمكن ملاحظة أنَّ بعد «المشاركة في اتخاذ القرار» ورغم أنه جاءت الممارسة فيه بدرجة مرتفعة، إلا أنه كان الأقل في هذا المحور مما قد يعني الحاجة لرفع مستوى المشاركة لدى القيادات الأكاديمية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة اللحام (2020)، والتي أوضحت نتائجها أنَّ درجة فاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى كانت مرتفعة، ودراسة جربيني (2016)، والتي أظهرت نتائجها وجود درجة استجابة كبيرة في درجة فاعلية اتخاذ القرار، ودراسة الغزالي (2012)، والتي كشفت نتائجها أنَّ مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، بينما اختلفت هذه النتيجة مع عددٍ من الدراسات السابقة كدراسة درويش (2019)، ودراسة عمارة وعاشر (2020)، والتي بينت نتائجها أنَّ درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس كانت متوسطة، ودراسة Wadesango (2012)، والتي أوضحت نتائجها أنَّ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على الآتي: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية تعزى لمتغيري (الجنس، الدرجة العلمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال وللكشف عما إذا وُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية تعزى إلى متغيري الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية)، تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent- sample T test)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة، وفيما يلي تفصيل ذلك:



## 1- الاختلافات (الفروق) ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية باختلاف متغير (الجنس).

جدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متosteats تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية وفقً متغير الجنس

المتغيرات التابعة (أبعاد القيادة الرشيقية)	المتغير المستقل (الجنس)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة (ت)	قيمة الدلالة (Sig)	دلالة الفرق
تنظيم موقع العمل	ذكر	227	4.04	0.740	1.408	0.160	غير دال إحصائيًا عند 0.05 ≥
	أنثى	153	3.93	0.717			
التحسين المستمر	ذكر	227	4.00	0.775	0.701	0.484	غير دال إحصائيًا عند 0.05 ≥
	أنثى	153	3.95	0.725			
العمل القياسي	ذكر	227	3.84	0.871	0.103	0.918	غير دال إحصائيًا عند 0.05 ≥
	أنثى	153	3.83	0.820			
العاملون متعددو الوظائف	ذكر	227	3.57	0.839	1.150	0.251	غير دال إحصائيًا عند 0.05 ≥
	أنثى	153	3.67	0.775			
الدرجة الكلية لممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية	ذكر	227	3.86	0.731	0.250	0.803	غير دال إحصائيًا عند 0.05 ≥
	أنثى	153	3.84	0.679			

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) تبيّن عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متosteats تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية يجدها متغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مخامرة والحرابشة (2020)، والتي كشفت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متosteats استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقية تعزى لأثر الجنس، ودراسة اللحام (2020)، والتي أشارت نتائجها إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور والإثاث لا تختلف وجهات نظرهم حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة للقيادة الرشيقية. وتحتار هذه النتيجة مع دراسة العامدي (2021) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث على أبعاد محور ممارسات القيادة الرشيقية، وجاءت الفروق لصالح عينة



الإناث، وتم عزو هذه النتيجة إلى أن عينة الإناث أكثر تقديرًا لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقية مقارنة بعينة الذكور.

## 2- الاختلافات (الفرق) ذات الدلالة الإحصائية في تقييمات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين

في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية باختلاف متغير (الدرجة العلمية).

جدول (18): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلاله الفرق بين متواسطات تقييمات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية وفقًّا متغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	المتغيرات التابعة (أبعاد القيادة الرشيقية)	الجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (ف)	قيمة الدلالة (Sig)	دلالة الفرق
تنظيم موقع العمل	بين المجموعات		1.348	3	0.449	0.837	0.474	غير دال إحصائيًا عند 0.05≥
	داخل المجموعات		201.772	376	0.537			
	المجموع		203.120	379				
التحسين المستمر	بين المجموعات		5.369	3	1.790	3.195	0.024	Dal إحصائيًا عند 0.05≥
	داخل المجموعات		210.591	376	0.560			
	المجموع		215.960	379				
العمل القياسي	بين المجموعات		1.730	3	0.577	0.798	0.496	غير دال إحصائيًا عند 0.05≥
	داخل المجموعات		271.865	376	0.723			
	المجموع		273.595	379				
العاملين متعدد الوظائف	بين المجموعات		3.608	3	1.203	1.825	0.142	غير دال إحصائيًا عند 0.05≥
	داخل المجموعات		247.736	376	0.659			
	المجموع		251.344	379				
الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية	بين المجموعات		2.236	3	0.745	1.485	0.218	غير دال إحصائيًا عند 0.05≥
	داخل المجموعات		188.776	376	0.502			
	المجموع		191.013	379				

بيان  
بيان  
بيان



من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) تبيّن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم لأبعاد: (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، العاملين متعدد الوظائف، الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم للقيادة الرشيقية) يحدّثها متغيّر الدرجة العلمية. بالمقابل، فقد كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين بعد التحسين المستمر. ولتحديد موضع الاختلاف بين كلٍّ فنتين من فئات متغيّر الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، والذي جاءت نتائجه كما يلي:

جدول (19): اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم بعد التحسين المستمر كبعد من أبعاد القيادة الرشيقية وفقًّا متغيّر الدرجة العلمية

الفرق لصالح	الدرجة العلمية				المتوسط الحساسي	العدد	المتغير المستقل (الدرجة العلمية)	المتغير التابع
	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	معيد/حاضر				
أستاذ مساعد			-	*0.356	4.08	163	أستاذ مساعد	التحسين المستمر
أستاذ مشارك		-		*0.246	3.97	104	أستاذ مشارك	
	-				3.97	56	أستاذ	

يتَّضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أنَّ أقل تقديرات لدرجة ممارسة القيادة الأكاديميين في جامعة القصيم بعد التحسين المستمر كبعد من أبعاد القيادة الرشيقية كانت تقديرات مفردات عينة الدراسة ذوي الرتبة العلمية (معيد/حاضر)، حيث تفوقت عليها تقديرات كُلٍّ من مفردات عينة الدراسة ذوي الرتب العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) بفارق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ). ويمكن تفسير هذه النتيجة أنَّ أفراد عينة الدراسة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) كانوا أكثر عدداً في العينة. وبال مقابل يمكن تفسير تدني تقديرات عينة الدراسة (معيد/حاضر) لكون هذه الفئة في الغالب منشغلة باستكمال الدراسة الأكاديمية لنيل الدرجة العلمية التالية، وبالتالي قد يكونون بعيدين عن ملاحظة التحسين المستمر في العمليات القيادية، وأيضاً احتياجهم المكثف لإجراءات الترقية والدراسة. وقد انفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة اللحام (2020)، والتي بينت أنَّ هناك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقية ترجع إلى متغير (الدرجة العلمية)، وكان مصدر الفروق في ممارسة القيادة الرشيقية بين حملة (الماجستير) والأستاذ المساعد من جهة وبين حملة (الأستاذ المشارك) من جهة أخرى، لصالح حملة (الماجستير) والأستاذ المساعد، وكذلك اتفقت



مع دراسة ركاج والعبادلة (2017) والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية لممارسة القيادة الرشيقية لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة (الدكتوراه). وبالمقابل اختلفت نتائج هذه الدراسة عما توصلت إليه عدد من الدراسات الأخرى مثل دراسة مخammera والمرحاشة (2020)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة مسلم وسلمي (2017)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية لم مستوى ممارسة القيادة الرشيقية تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية).

#### نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على الآتي: هل هناك علاقة ذات دالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية وفاعلية اتخاذ القرار؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (20): العلاقة الارتباطية الخطية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية وفاعلية اتخاذ القرار

الدرجة الكلية	فاعلية اتخاذ القرار				المتغيرات
	متابعة تنفيذ القرار	صياغة القرار وإعلانه	المشاركة في اتخاذ القرار	تنظيم موقع العمل	
**0.718	**0.698	**0.621	**0.647	القيادة الرشيقية	التحسين المستمر
**0.791	**0.758	**0.717	**0.696		العمل القياسي
**0.860	**0.776	**0.757	**0.818		العاملين متعدد الوظائف
**0.787	**0.733	**0.695	**0.725		الدرجة الكلية
**0.878	**0.824	**0.776	**0.804		

يتبيّن من النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقية بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددو الوظائف)، وفاعلية اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة القرار وإعلانه، متابعة تنفيذ القرار)، حيث أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود دالة إحصائية لمعاملات الارتباط المتبادل بين كافة المتغيرات عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقية، ارتفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة اللحام (2020)، والتي أكدت على علاقة طردية (موجبة) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأقصى للإدارة الرشيقية ومتوسط تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ القرار، حيث أنه كلما زادت ممارسة القيادة الرشيقية زادت درجاتهم لاتخاذ القرار.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم يقومون بتحقيق أهداف الجامعة بفاعلية



وكفاءة، ويعملون على تنظيم وتحسين مكان العمل، والبيئة المحيطة بالعاملين لديها من أجل تعزيز إمكانياتهم، كما يحاولون القيام بإدخال تحسينات مستمرة على الخدمات والنشاطات، وتوحيد الإجراءات التنفيذية، وتدريب العاملين داخل الجامعة على التعامل مع أكثر من عملية أو مهمة من أجل رفع مستوى الرضا وتحسين الخدمات المقدمة لهم، كما يقومون بعملية التهيئة قبل اتخاذ القرار، ومشاركة العاملين فيه، والعمل على صياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار؛ وهذا يهدف تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، وتعدد الوظائف، وهذا ما أدى إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين القيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم من وجهة نظر العاملين فيها وهم أعضاء هيئة التدريس.

### الخاتمة والتوصيات:

وفي ختام الدراسة يمكن الاستنتاج بأن ارتفاع ممارسة القيادة الرشيدة يساهم بشكل فعال في صناعة واتخاذ القرارات بفاعلية من قبل القيادات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، ووفقاً لنتائج الدراسة بأنه كلما زاد تفعيل سمات القيادة الرشيدة بأبعادها الأربع "تنظيم موقع العمل"، "التحسين المستمر"، "العمل القياسي"، "العاملون متعددو الوظائف"، ارتفع مستوى فاعالية اتخاذ القرارات بأبعادها الثلاثة "المشاركة في اتخاذ القرار"، "صياغة القرار وإعلانه"، "متابعة تنفيذ القرار وفي الختام وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن التوصية بما يلي:

- العمل على تعزيز القيادة الرشيدة من خلال منح القيادات الأكاديمية الصالحيات التي تمكنها من تطبيق القيادة الرشيدة مما يعكس إيجابياً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيدة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار.
- وضع خطةً كاملةً لتقديم سلسلة من البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ وتحدف إلى تنمية مهاراتهم القيادية الرشيدة على نحو يسهم في تعزيزها، على أن يتم ذلك في ضوء احتياجاتهم التدريبية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة العامة.
- تكثيف جهود القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بعنصر (العاملين متعددي الوظائف) كبعد من أبعاد القيادة الرشيدة حيث كشفت نتائج الدراسة عن تدني مستوى ممارسته مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.
- ضرورة أن توفر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم اهتماماً خاصاً بعنصر (المشاركة في اتخاذ القرار) كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار حيث كشفت نتائج الدراسة عن تدني مستوى ممارسته مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.
- تعزيز الممارسات القيادية الرشيدة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس من هم على مرتبة (معيد/محاضر) وذلك عبر تسهيل الإجراءات والمعاملات وذلك لتدني درجة ممارسة هذه القيادة وفق وجهة نظرهم.
- تعزيز قيم الحاسبة والمتابعة بعد إصدار القرارات لما لها من دور في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار.

**مراجع الدراسة:**

- أبو طالب، صفاء علام محمد. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقية في مدارس التعليم الثانوي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 21(21), 45-75.
- جامعة القصيم (2022). البيانات المفتوحة. مسـتـرـجـعـ بـتـارـيـخـ 2022/9/10 من: <https://data.qu.edu.sa>
- جبريني، سماح حسن. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عماء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].
- الخفاف، إيمان عباس. (2013). *الذكاء الانفعالي*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درويش، زينب عواد مفلح. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*, 27(5), 310 - 341.
- ركاج، يحيى والعبادلة، سمر. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقية ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين.
- طعيمة، حسين ياسين. (2010). *نظريات اتخاذ القرار*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عاشور، محمد حسين عبد ربه. (2018). دعوة لمارسة الإدارة الرشيقية. *مركز غرفة للدراسات والاستراتيجيات*. مسـتـرـجـعـ بـتـارـيـخـ 2022/9/10 من: <http://gss.mpa.edu.ps/article/1259>
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية والنفسية*, 80(ج)، 635 - 748.
- عمادير، رضا محمد سعيد وعاشور، محمد علي. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*, 28(3)، 386 - 409.
- الغامدي، عائض بن سعيد منشى. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, 138(1)، 241 - 276.
- الغزالى، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- كرتات، رقية محمد محمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقية بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 6(1)، 37 - 46.



- اللحام، محمود عاشر. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى].
- خمارمة، آية محمود والحراسحة، محمد عبود. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- مسغوني، آمنة وشوية، سهيلة. (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمہ خضر].
- مسلم، عبد القادر وسليم، شذا. (2017). الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية بالقطاع الفنى، كلية فلسطين التقنية.
- المطيري، مطيرة ضيف الله محمد. (2019). دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القاسم المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11(29)، 83 – 95.
- النبيه، إ. ح.، والأغا، م. ع. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأتمانط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة).
- الوهبي، عبير، وابن شعيل، ندى. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية، مج. 6، ع. 1، 295-332.
- ياغي، محمد (2002) اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر: عمان، الأردن.
- Khavari, S. A., H. Arasteh, and P. Jafari. 2016. "Assessing the Level of Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran." Mediterranean Journal of Social Sciences 7 (3): 112–17
- Razzaghi, G. F., and Moghaddam, A. Z., & Jafari, P. (2015). Education System and Agility Culture. International Journal of Humanities and Cultural Studies, 2(3), 1197-1213.
- Sargo, S., Hardhienata, S. & Rubini, B. (2015). The effect of transformational leadership, personality and group decision making to organizational citizenship behavior. International Journal of Managerial Studies and Research, 3(9), 177-184.
- Thompson, Steven K. (2012) Sampling. John Wiley & Sons, 3 Edition
- Vijaya, S. (2016). Lean Agile Management in Higher Education Institution. International Journal of Quality and service Sciences, (8)2, 159-178.
- Wadesango, Newman. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision-making on Their Occupational Morale. Journal of Social Sciences. 31. 361-369.