

البحث الثامن:

مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالملكة العربية السعودية
للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة
ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصادر:

د. عائض بن سعيد الغامدي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك، بكلية التربية والآداب
جامعة تبوك المملكة العربية السعودية

مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. عائض بن سعيد الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، بكلية التربية والآداب
جامعة تبوك المملكة العربية السعودية

• مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عمدية بلغت (٣١٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة التالي: أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جدا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠١) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الرشيقة، جودة الحياة الوظيفية، الجامعات السعودية.

Levels of University Leaders' Practice of Lean Leadership and its Relationship to Career Life Quality: A Field Study Based on Saudi Faculty Members' Views Dr Ayed bin Saeed Alghamdi

Abstract :

The study aimed to determine the level to which University leaders in Saudi Arabia practice lean leadership and its relationship to the quality of career life from the point of view of faculty members. The study adopted the descriptive approach and used questionnaires as tools. The study participants were (315) Saudi faculty members from the University of Tabuk, the University of Bisha, and the Imam Muhammad bin Saud Islamic University. The results of the study showed that the level of practicing rational leadership by university leaders was significant in the targeted three universities. Moreover, the degree of practices related to the quality of career life was very high from the point of view of the faculty members. In addition, the results also revealed that there was a positive statistically significant correlation at a significant level of (0.01) between the level of university leaders' practice of lean leadership and the level of quality of career from the point of view of Saudi faculty members.

Keywords: leadership, lean leadership, Career Life Quality, Saudi Universities.

• مقدمة:

تشكل القيادة أحد أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام الإنسان منذ أقدم الحضارات البشرية، ولهذا كان اهتمام العلماء والفلاسفة والمصلحين منذ القدم

بموضوع القيادة على تعدد مناهجهم وبساطة معالجتهم أو عموميتها أو عمقها، ولذلك لم تعرف أمه إلا واهتمت بهذا الموضوع لسبب أن مصيرها مرتبط بقادتها، فالقائد يؤثر في الجماعة، ويلعب أدواراً مركزية فاعله، والقائد هو الذي يمسك بناصيته مصير الإنسانية وحضارتها، فإما إلى تدهورها وفنائها، وإما بقائها وتقدمها وسعادتها. كما وتعد القيادة ضرورة لنجاح كل مؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وهذا لما لها من تأثير على مجريات الأمور، فالمؤسسات الناجحة اليوم تتميز عن غيرها بامتلاكها لأهم مورد نادر وهو القائد المتميز، لذلك ازدادت الحاجة والطلب على الكفاءات القيادية، التي تتوافر فيها مختلف المهارات القيادية من أجل الدفع بالمؤسسات إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية الإنتاجية.

والقيادة ليست صفة خاصة أو صفة لا يتمتع بها سوى عدد قليل من الناس عند الولادة، بل هي ووفقاً لكوتير (Kotter, 2019: 2) عملية متاحة للجميع، ليس فقط لقلّة مختارة منذ ميلادها. وتعتبر القيادة الناجحة حجر الأساس لصالح العملية الإدارية، التي هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد في سبيل تحقيق أهداف مسبقة، وغايات فردية كانت أو جماعية، "ويشكل القائد عنصراً مهماً، في كل مراحل هذه العمليات كمحور محرك في مختلف الوظائف الإدارية والتنموية، من خلال القيادة الناجحة والفعالة، لبناء فريق عمل فعال، يسعى إلى تحقيق المؤشرات الكلية للمنظمة (بلغنامي، ٢٠١٩: ٦).

ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحالي، طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتبدل في شتى مناحي الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، والسير بها نحو التقدم والتطور (هوادف وصالح، ٢٠١٦: ٢).

إن لفاعلية القيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف السامية، والمرغوبة وبدون شك فإن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد الفاعل هو الذي يحرك الجهود ويوجه ويتابع الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (أبو ناموس، ٢٠١٦: ١٨).

والواقع أننا الآن في حاجة أكثر من أي وقت مضى للتعبير عن المعنى الحقيقي لمفهوم القيادة، ففي هذه البيئة العالمية المتغيرة، تتحمل القيادة ليس فقط مسؤولية نجاح الأفراد والمنظمات ولكن أيضاً تقود القيادة أمم وشعوب بأكملها، فنجاح القيادة يعني فتح الأبواب لمزيد من الإنتاجية وتعظيم فوائد الابتكار

والاستفادة من التغير التكنولوجي وخلق شروط تحول جذري في الخدمات العامة (Bldden, 2004: 4).

إن للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات، لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، ومن ثم تنبع أهمية القيادة بالنظر إلى عدد من الاعتبارات يأتي في مقدمتها "أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فضلا عن كونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات" (العساف، ٢٠٠٣: ٥).

فالمهارات المرتبطة بالقيادة تشير إلى تلك القدرات الموجودة والمكتسبة من خلال التعليم والممارسة، وبغض النظر عن مكان أو كيفية توظيف تلك الصفات أو المهارات، فإن الجميع يمتلك الحد الأدنى من صفات القيادة، والخصائص الموضوعية التي تم التأكيد عليها منذ وقت طويل تتصل في الغالب بالسمات أو الخصائص الشخصية، حيث أكدت أدبيات القيادة على ضرورة امتلاك القائد القدرة على إقامة علاقات هادفة مع الآخرين، والقدرة على تحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم، فضلا عن ذلك أكد العلماء على أهمية الحفاظ على علاقات طيبة مع الآخرين والتعاطف لتحقيق أهداف جماعية (Jones, 2018: 3).

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحت المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة النشيطة التي يحقق تواجدًا حافزا نفسيا ومعنويات للعاملين في المنظمة (شبات، ٢٠٢٠: ١٦٧). وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثالا للعاملين في فريقه ويكون محفزا قويا لهم على أداء الأعمال، كما وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات تحقق للآخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين، مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلالها (الفتلاوي، ٢٠١٧: ٧).

في ضوء ذلك جاءت فكرة هذه الدراسة التي بحثت في موضوع مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد القيادة المرتكز الأساسي الذي تستند عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وقد شهد العصر الحديث تنامي في

حجم تلك المؤسسات واتساع أعمالها، ومن ثم كان من الضروري عليها أن تبحث دائما عن القيادة الفعالة لاستمرار نجاح وتطوير أعمالها.

ولعل أبرز ما يميز القيادة هو اهتمامها بتنمية الرؤى المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية، وتبني الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق جملة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسات العمل، كما تركز القيادة على عمليات توظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وتستند القيادة في فلسفة عملها على توجه يركز على توجيه الأفراد، وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي من الممكن أن تعوق عملية تحقيق الأهداف المخطط لها.

وتعد القيادة ضرورية لتشكيل الأهداف وتنسيق الجهود وتحفيز الموظفين ومراقبة الأداء، بل أنه يمكن فهم الكثير من المجتمعات عبر النظر إلى قادتها، وتتكون القيادة من جهود عضو واحد في التنظيم لمساعدة باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم، فيحاول القادة توجيه الشركات وموظفيها لبناء مستقبلهم، لأن هذه هي مسؤولياتهم لإيجاد مسارات جديدة في المنظمات لأجل التطور والتقدم، إن وجود قيادة فعالة أمر ضروري لنجاحنا الوظيفي في المستقبل (Almaki et. all, 2016: 225-226).

وقد خلصت أدبيات القيادة إلى أن ثمة تنوعا من أنماط القيادة، والنمط القيادي هو سلوك أو مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القائد للإشراف على مرؤوسيه، والتي تجعلهم يقومون بأداء مهامهم، للوصول إلى الأهداف المسيطرة التي تحددها المؤسسة، غير أن هذه السلوكيات لا بد أن تكون سلوكيات واعية وهادفة. (هوادف وصالحي، ٢٠١٦: ٩).

ويعد النمط القيادي وفقا لما ذهب إليه بن معتوق أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني، يلعب فيه الفرد دورا أساسيا وإيجابيا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام (ابن معتوق، ٢٠١٧: ٢٤٨).

وقد نوهت أدبيات القيادة إلى أن ثمة اختلافا في أساليب القيادة؛ باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه المرؤوسين، وأظهرت تلك الأدبيات أن ثمة معيارين للتصنيف وهما: المعيار الأول، يقوم على أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه مرؤوسيه، المعيار الثاني، يقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه، وعلى هذا الأساس ينتج لنا حسب المعيار الأول ثلاثة أنماط للقيادة وهي: القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرية (بلكرمي، ٢٠١٣: ٤٩٦).

وقد تبين للباحثين في مجال القيادة أن الأسلوب القيادي المثالي يتفق مع توقعات وخبرات الجماعة في ظل ظروف معينة، وأن القيادة الفاعلة هي القيادة القريبة من الواقع، ولديها تفهم لطبيعة المهمة والعمل (عبد المطلب، ٢٠١٨: ١١٨).

وتعد القيادة الرشيقة أحد أبرز أنماط القيادة في الوقت الراهن، فوفقا لكل من الكرعاي وعبد الحسين، فإن القيادة الرشيقة تلعب دورا أساسيا في عملية التقدم والاستدامة، من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة، إذ ينبغي: أن تصرفات (أفعال) القادة هي أفعال نابعة من حسن التصرف والفعالية في أداء أدوارهم، فضلا عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين (....)، ومن الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها (الكرعاوي، وعبد الحسين، ٢٠١٨: ٤٥٧).

وقد أطلق مصطلح الرشاقة أول مرة من قبل الباحثين دانيال جونيس وجاميس ووماك Jones and Womack، إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك بسنوات عديدة، إذ تباين الباحثون في نشأة هذا المدخل، حيث أوضح (Steven, et. al., 2017: 8)، بأنها مفهوم معقد متعدد الأبعاد والسياق، يتألف من القدرة على الشعور بالتغير البيئي وسرعة الاستجابة لتغير غير متوقع، عن طريق مرونة الموارد والعمليات والمعرفة والقدرات، في حين أن (Gary, 2007: 2)، أوضح أن المصطلح يشير إلى نظام متكامل يتضمن تطوير القوى البشرية والأدوات التقنية والمداخل الإدارية، وكذلك الفلسفة التي تعمل على نحو خلق منظمة رشيقة، كما أشار (Jimerson, et. al., 2004: 2-3)، إلى أنه يعني التنظيم الريادي المبني على أسس ومبادئ هندسية وفلسفة تنتقد الهدر بأي صيغة كانت، مع وجود الإبداع التشغيلي لتحقيق الكفاءة وزيادة جودة المنتج في الوقت نفسه. وأخيرا أشار (Grabau, 2000: 19)، إلى أنه مجموعة أدوات ونظم إدارية وطريقة للتحسين المستمر والتزام العاملين، فضلا عن أنه المدخل الذي يسمح لنا بحل المشكلات التي تعد مهمة بالنسبة للمدراء وللمنظمة.

في ضوء ذلك جاءت فكرة البحث الراهن التي ربط فيها الباحث بين نمط القيادة الرشيقة وبين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية. فوفقا لتأكيد المعاهد المتخصصة فإنه "يتعين على قادة اليوم - سواء كانوا سياسيين أو قادة شركات أو قادة مجتمع مدني - العمل ضمن نظام يتسم بالمرونة، استجابة للضغوط العالمية الحالية" (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2019: 4)، وهو أمر يمكن تحقيقه من خلال سمات القيادة الرشيقة.

ويحاول البحث الراهن الإجابة على التساؤلات التالية:

« ما مستوى ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، الثقافة) بالجامعات السعودية؟

- « ما مستوى ممارسة القيادات الجامعية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية؟
- « ما علاقة ممارسة المسؤولين للقيادة الرشيقة بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات الدراسة؟
- « ما علاقة ممارسة القيادات الجامعية لأسلوب الإدارة الرشيقة بمتغيرات الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

• أهداف البحث:

- « تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، الثقة) بالجامعات السعودية.
- « قياس مستوى ممارسة القيادات الجامعية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية.
- « تحديد العلاقة إحصائيا بين مستوى ممارسة المسؤولين للقيادة الرشيقة وبين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات الدراسة.
- « تعرف الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة التي تعزي لمتغيرات (النوع، التخصص الأكاديمي، تولي عمل قيادي).

• أهمية البحث ومبرراته:

- « أهمية موضوع البحث بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.
- « قلة البحوث والدراسات العربية في موضوع القيادة الرشيقة بوجه عام وندرته بالنسبة للمكتبة التربوية السعودية على وجه الخصوص.
- « عدم وجود أي دراسة عربية أو سعودية بحثت في العلاقة بين متغيري القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية حتي قيام الباحث بإجراء هذه الدراسة.
- « إن النتائج التي سيخلص لها هذا البحث ستكون مهمة بالنسبة للعاملين في حقل الإدارة التربوية بوجه عام والمعنيين بشأن القيادة في التعليم الجامعي على وجه الخصوص.
- « إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تعزز من الممارسات التي من شأنها أن تزيد من درجة جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وغيرها من مؤسسات التعليم.
- « توجيه الانتباه إلى أهمية القيادة الرشيقة ومستوى ارتباطها بجودة الحياة الوظيفية.

• مصطلحات البحث:

١ - القيادة الرشيقة Lean Management

من المفارقات المهمة في مفهوم القيادة الرشيقة ما أشار إليها جرين وليندمان Gren & Lindman، حيث قال: " في الوقت الذي ينصح فيه الكثيرون ويؤكد على

أن القائد في المنظمة يجب أن يكون رشيقا، لا يضع تعريفا محددا لهذا المصطلح" (Gren and Lindman, 2020: 1). وربما يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى تداخل مفهوم الرشاقة مع عدد من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم المرونة أو الديمقراطية .

وقد عرف إينبلوم Ljungblom، القيادة الرشيقة بأنها تلك السلوكيات التي من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Ljungblom, 2012: 56).

كما عرفها بوفاناسفيران Puvanasveran، بأنها السلوكيات التي تعمل على مساعدة الأفراد، واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف والالتزام المستمر (puvanasveran, 2012: 931).

وعرفت هجرة بحاش، إجرائيا بأنها عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين، وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار (بحاش، ٢٠٢٠، ٢٣).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة الرشيقة يتداخل كثيرا مع مصطلح الإدارة الرشيقة، والذي يعرف بأنه ثقافة إدارية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير جميع الموظفين، حيث تسمح هذه الثقافة التي يتم استخدامها في أكبر الشركات بالبحث عن ظروف التشغيل المثالية من خلال تعزيز العمل الجماعي للموظفين، والمعدات، وذلك لإضافة قيمة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة. (رزقي، ١: ٢٠١٩)، كما عرف أيضا بأنه مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج (Cardon, 2015: 45)، ولا تختلف كافة التعريفات التي قدمت للإدارة الرشيقة على المعاني السابقة.

ومصطلح الإدارة الرشيقة يعني أن المنظمات التي تريد الاستدامة والاستمرارية والبقاء طويلا تعتمد على مدى رشاقتها، والرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة، والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة، والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين (عبدالله، ٦٤٠: ٢٠٢٠).

التعريف الإجرائي لمصطلح القيادة الرشيقة في البحث الراهن:

يشير مصطلح القيادة الرشيقة إجرائيا في البحث الراهن إلى مجموعة الممارسات التي يقوم بها القادة في مجتمع البحث والتي تقع تحت إطار الأبعاد الستة التالية: التواصل، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، الثقة.

٢ - مصطلح جودة الحياة الوظيفية Quality of Career Liff

يعد موضوع جودة الحياة الوظيفية وفقا لبختاوي وضيات من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المتخصصين في العلاقات الإنسانية، وتنمية الموارد البشرية فيظل تطوير السلوك التنظيمي للمنظمة ولفترة تزيد عن الخمسين عاما (بختاوي وضيات، ٨٥: ٢٠٢٠).

وقد استحوذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية على مجال واسع من الظواهر التنظيمية، سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها (زاهر، ١٠٩: ٢٠١٦).

وقد وُصف مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنه "مفهوم شامل لتحقيق أهداف ومصالح الموظفين بربطها بأهداف المنظمة، فزيادة الرضا الوظيفي للعاملين يكون ناتجا عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية" (السراج، ٣١: ٢٠١٧).

وتتنوع مفاهيم جودة الحياة الوظيفية إلا أن عددا كبيرا من الدراسات يتفق في التركيز على تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، فدراسة كل من (البليسي، ٧: ٢٠١٧)، ودراسة (ماضي، ١١٢: ٢٠١٥)، ودراسة (البلوشي والظفيري، ٣٩١: ٢٠١٩)، ودراسة (الشطني، ٣٥: ٢٠١٦)، ودراسة (السيد، ٢٣٤: ٢٠١٨)، اتفقت على أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة، بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبي وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية ونجاح المنظمة وقدرتها على مواجهة مختلف الأزمات.

إذن ثمة معايير أو نقاط اشتراك أساسية حول معنى مفهوم جودة الحياة ومؤشراته، اجمعت عليها العديد من الدراسات السابقة، فقد ركزت دراسة (الرميدي ومحمد، ٣: ٢٠٢٠)، على سياسات التحفيز والمناخ التنظيمي الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، بينما أشارت دراسة (البياري، ١٣: ٢٠١٨)، إلى التخطيط الهادف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، من خلال التغيير الأفضل نحو الفعالية والعدالة التنظيمية، هذا في حين ركزت دراسة (عبد الغني، ٥٧: ٢٠١٧)، على اشباع احتياجات العاملين بالمنظمة من أجل رفع كفاءة الأداء في المنظمات، كما أشارت دراسة (شميلان، ٢٠١٩: ٢٠١٩)، إلى الجانب الإنساني في بيئة العمل، ووصفت المفهوم بأنه شامل لجميع المشكلات الإنسانية في بيئة العمل.

وإجرائيا أيضا عرف كل من علي محمد ومحمود محمد، جودة الحياة الوظيفية بأنها : مجموعة من المؤشرات القابلة للملاحظة والقياس المباشر المعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على مقياس جودة الحياة لمنظمة الصحة العالمية. (محمد ومحمد، ٩٧: ٢٠١٨)، وعرفها أيضا حرز الله عبد

الحفيظ بأنها توفير مجمل العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها ،أو الجوانب الايجابية المرتبطة ببيئة العمل بشكل جيد ، والتي تنعكس إيجابيا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن في تأدية مهامه على أكمل وجه(عبدالحفيظ، ٧: ٢٠١٩).

التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية في البحث الراهن:

تشير جودة الحياة الوظيفية في البحث الراهن إلى الممارسات التي تقوم بها القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية ، والتي تستهدف تحقيق عدد من الأهداف التي تعكس مبادئ وممارسات القيادة الرشيدة، وترتبط بتطوير وتحسين مختلف جوانب العمل لأعضاء هيئة التدريس بما يعمل على رفع درجة جودة الحياة الوظيفية عبر المؤشرات التالية:

- ◀ درجة عالية من الأمان والاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ◀ العمل على تقدم وترقي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ◀ العمل على تحقيق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار داخل الجامعات.
- ◀ العمل على تحقيق النمو المهني والمهاري لأعضاء هيئة التدريس.

• حدود البحث:

◀ حدود بشرية: تحددت في أعضاء هيئة التدريس من العاملين بكل من جامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بالملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤١ - ١٤٤٢م (٢٠٢٠ - ٢٠٢١م).

◀ حدود مكانية: تحددت في الجامعات التي تم تطبيق أداة البحث على بعض أعضاء هيئة التدريس، وهي الجامعات التالية: جامعة تبوك ومقرها مدينة تبوك، وجامعة بيشة ومقرها مدينة بيشة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومقرها مدينة الرياض، وجميعها تقع بالملكة العربية السعودية.

◀ حدود زمانية: تحددت في التوقيت والمدة الزمنية لتطبيق أداة البحث، حيث تم تطبيق الاستبيان خلال فترة زمنية قدرها شهر تقريبا، بدأت في ٢٠/٤/٢٠٢١ م حتي ١٩/٥/٢٠٢١م.

• الإطار النظري:

١- القيادة Leadership

يذهب ماثيو فيرهولم Fairholm إلى أنه على الرغم من أن القيادة نشاط قديم ومضى عليه وقت طويل للغاية، فإن تعريف القيادة هو نشاط أكاديمي حديث (Fairholm, 2002: 1). وقد حاز مفهوم القيادة على اهتمام كبير من قبل الباحثين في عدد من العلوم الاجتماعية، ورغم ذلك فإن الخلاف حوله ما زال

مستمرًا، وفي ذلك يقول هو وزملاؤه أن الخلاف حول تعريف القيادة هو الواقع الذي يميز التناول العلمي للمصطلح، فحتى الآن لا يوجد تعريف واحد أجمع عليه الباحثون في محاولاتهم لتعريف المصطلح. (Ho et all,2002: 4).

وتشير الدراسات إلى أن ثمة تطوراً قد طرأ على مفهوم القيادة، فقديمًا كان ينظر إلى القيادة بوصفها سمات تشير إلى تملك القائد لكاريزما القيادة، تلك الصفة هي التي كانت تؤهله لممارسة القيادة وتولي مناصب متميزة فيها، أما المفاهيم الحديثة فقد اختلفت في نظرتها للمفهوم، فاليوم ينظر إلى القيادة على أنها دور يتحرك المرء من خلاله باستمرار نحو الداخل والخارج، اعتماداً على الظروف والسياقات المحيطة بالموقف الذي يتولى فيها القائد دفة الأمور، والآن احتل مفهوم أفكار القيادة مكانة الصدارة وتراجعت مكانة الكاريزما إلى حد كبير، فتطورت سمات القيادة لتشمل خصائص تتعلق بقدرة القائد على إنشاء فريق العمل، وامتلاك الفكر الإبداعي ومهارات التخطيط الاستراتيجي، وإظهار الصدق والنزاهة والقدرة على تحفيز الآخرين على العمل (Klingborg et al,2006: 280).

وقد أشار جاليساث Gallisath، إلى أن القيادة هي عملية استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة مجموعة منظمة نحو إنجاز مجموعة من الأهداف، ومن ثم فإن القيادة هي مجموعة من الصفات أو الخصائص المنسوبة لأولئك الذين يعتقدون أنهم يستخدمون هذا التأثير بنجاح (Gallisath,1995: 16).

في ضوء تلك التعريفات خلصت الدراسات المعنية بالقيادة إلى أن القيادة تدور حول التأثير، والقدرة على التأثير في مرؤوسيك وأقرانك ورؤسائك في العمل أو السياق التنظيمي، وبدون هذا التأثير لا يمكن أن تكون هناك قيادة أو قائد، والقيادة تعمل من خلال مجموعات، وهذا يعني أن القيادة تدور حول التأثير على مجموعة من الأشخاص المنخرطين في هدف أو غرض مشترك، فالقيادة تدور حول توجيه مجموعة من الأشخاص نحو إنجاز مهمة أو الوصول إلى نقطة نهاية، وبالاعتماد على مختلف الوسائل القائمة على الأخلاق التي بها يوجه القادة طاقاتهم وطاقات أتباعهم لتحقيق شيء ما معاً، على سبيل المثال مدربي الهوكي الذي يعملون معاً لأجل أن يفوز لاعبيهم بالبطولة، أو الحصول على نسبة فوز أفضل من العام الماضي، وهكذا القيادة تحدث في السباقات ويؤثر فيها الأشخاص الذين يتحركون نحو اتجاه الهدف (Kotter,2019: 2-3).

٢- القيادة الرشيقة:

٢ ١- التأصيل لمصطلح القيادة الرشيقة

يعد مصطلح القيادة الرشيقة Lean Leadership، من أحدث أنماط القيادة التي ظهرت حديثاً والتي لفتت اهتمامات الباحثين خلال العقود الأخيرة من

القرن العشرين، وقد انطلق هذا الاهتمام نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، وقد تزامن مع ذلك ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة التي يتولى قيادتها، حيث ظهر مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بنيت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة)، ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناءً على تبادل المصلحة، وفي نهاية التسعينيات ظهر نموذج القيادة التطويرية Developmental leadership، والذي يعد نموذجاً مطوراً للقيادة التحويلية، وهو يشير إلى السلوكيات التي من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Ljungblom, 2012: 56).

وقد استمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهر تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة الروحية والأصلية والخادمة وغيرها، إلى أن استفاد الباحثون من مضمون الترشيح في العملية الإنتاجية للإشارة إلى سلوكيات القيادة الرشيقة، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها : مساعدة الأفراد واحترامهم، واعتماد الدعم للأفراد، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية، والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran el all, 2012: 930).

وبدأ الباحثون يتجهون نحو تحديد وتوصيف مكونات وأبعاد ممارسات القيادة الرشيقة، فوصفها إينبلوم Ljungblom، بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ljungblom, 2012: 59)، وأضاف إميلاني بأنها تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذات العلاقة بالأفكار، والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون، وأضاف دومبروسكي وميلكي Dombrowski and Mielke بأنها تعني طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد (Dombrowski and Mielke, 2013: 570).

٢-٢ مصطلح الرشاقة

يتطلب تحديد مفهوم القيادة الرشيقة بداية التعريف بمصطلح الرشاقة اصطلاحاً، والذي يعني اصطلاحاً "نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها، الأنشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها" (Romijn, 2018: 11).

ويرى الزين أن الرشاقة تمنح المنظمة إطار عمل مرّن يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية (الزين، ٢٠١٣: ٣٥).

والثقافة الرشيقة هي من السمات سهلة الفهم، ولكنها صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات، فلكي تصبح منظمة رشيقة فإن ذلك يتطلب عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك، وتبني لمجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، فالمنظمات الرشيقة تؤمن بأن مبادئ الثقافة الرشيقة هي أساس منظمتهم، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ هذه الثقافة يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارستها، وهذا الإيمان هو الذي يسمح لهذه المنظمة (بأن تبتكر) أدوات وممارسات الرشاقة (الكرعاوي وعبد الحسين، ٢٠١٨، ص ٤٥٨).

ويوجد ثلاث ركائز لرشاقة الأعمال، وهي: القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية، وبناء قدرات ديناميكية فعالة، وتعزيز الثقافة الرشيقة من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عمل أو ممارسة تساعد على الجمود والضعف، وعندما يتحقق الدمج والتنسيق بين هذه الدعائم الثلاثة على النحو الأمثل، يمكن للمنظمات أن تحافظ على مكانتها واقتناص المزيد من الفرص وتحقيق الريادة والصدارة. (أبو حمود، ٢٠١٩: ٢١).

٢- ٣ أهمية القيادة الجامعية والقيادة الرشيقة:

تعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تتسم القيادات الجامعية في المؤسسة الجامعية بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات. (محبوب، ٢٠٠٣: ٢٣)

فلكي تتحقق أهداف التعليم الجامعي لأبد من وجود نظام إداري فعال يستطيع التنسيق بين الإمكانيات المتاحة والجهود البشرية، وهذا يعتمد على وجود إدارة فعالة تضع هذه الأهداف نصب أعينها، مما يستلزم الحاجة إلى قيادة إدارية واعية منطلقة من تكامل النظرة إلى المسؤولية والوعي المشروطين بالكفاءة العالية. فالقيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية بالجامعة وجوهر نجاحها، فالجامعات تستطيع قياس مدى نجاحها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين بها، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة وتعامل بشكل جيد مع مرؤوسيه، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة ككل، وتستطيع أن تحقق أهدافها.

والجامعات اليوم مثلها مثل بقية المنظمات المجتمعية تواجه تحديات وتهديدات خارجية كثيرة بالغة الخطورة، ناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلومات وانفتاح إعلامي وتوجه نحو التخصص وحرية الاتصال، وزيادة وعي المستفيدين بحقوقهم مما شكل ضغوطات على هذه الجامعات لتحسين جودة منتجاتها، وخريجيتها وعملياتها الإدارية، ورفع مستوى أدائها الوظيفي، وإذا كانت القيادة الجيدة للجامعات تأتي ضمن العوامل

المساعدة على التصدي لمثل هذه التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، وأن تكون قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم، والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكن جميع العاملين منها، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق نمط قيادي قادراً على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي ولكن عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه (عبدالله، ٦٣٨: ٢٠٢٠).

والرشاقة مطلوبة من جانبيين، الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، كما أن الرشاقة هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة، حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة (عبدالرازق، ٣٣٦: ٢٠١٨).

وقد فاضت الدراسات المعنية القيادة بالحديث عن مزايا هذا النمط الحديث منها: (القيادة الرشيقة)، فقد اتفق كل من بيل (Beal, 2008: 21-20)، وإيبلنوم (Ljungblom, 2102: 56-59)، على أن القيادة الرشيقة تحقق فهما أفضل لماهية الأدوار التي يقوم بها القادة، فتحقيق هؤلاء القادة لتطبيقات الرشاقة داخل منظماتهم يشيع ثقافة الرشاقة في تلك المنظمة بما ينعكس إيجابياً ومباشرة على تحقيق أهدافها، كما تعزز القيادة الرشيقة من فكرة أن الأفراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في بناء التنظيم، وأن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يعزز من العلاقات والروابط الإيجابية بين القائد والعاملين تلك التي تقوم على المحبة والاحترام المتبادل، فضلاً عن كل ذلك فإن القيادة الرشيقة تعمل على السيطرة على الوقت من خلال الاستخدام الأفضل له وتقليل الهدر فيه، وبالتالي تعمل على تقليص الهدر في الطاقات داخل التنظيم.

ومع الأخذ في الاعتبار أن النمط القيادي الذي يسود أي مؤسسة ومنها المؤسسات الجامعية، يؤثر بشكل كبير على سلوكيات العمل وأداء العاملين، ويساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي (الاندونوسي، ١: ٢٠١٩)، فإن التحول إلى استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة داخل الجامعات سيكون له أثر كبير على الكثير من جوانب عملية العمل داخل هذه المؤسسة وفي كافة مكوناتها الأساسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

وثمة شبه اجماع بين الباحثين على أن القيادة الرشيقة من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن أن تساعد القيادات على تحقيق الأهداف التنظيمية، من تلك الدراسات دراسة (Kaczor, 2019: 5)، ودراسة (Ljungblom, 2102)، ودراسة (بحاش، ٢٠٢٠)، والتي أبرزت دور هذا النمط القيادي القائم على المرونة في تقليل التكاليف

وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموازنة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة.

٢ - ٤: أبعاد القيادة الرشيقة ومؤشرات قياسها

تشير ميثاق الفتلاوي (الفتلاوي، ٨: ٢٠١٧)، إلى أن المتتبع للفكر الإداري المتعلق بسلوكيات القيادة الرشيقة يجد قلة في البحوث التي اهتمت بإظهار المقاييس الملائمة له، بسبب حداثة الاهتمام بمتغير القيادة الرشيقة، هذا في البحوث الأجنبية أما البحوث العربية فقد أكدت على أنه لا يوجد بحث منشور يناقش هذا المتغير، وقد اشارت الباحثة إلى دراسة قام بها الباحث إينبلوم Mia Ljungblom وهو أستاذ بقسم الهندسة المدنية والصناعية بجامعة أوبسالا السويدية، وهي من الدراسات الرائدة التي وضعت مقياساً لقياس ممارسات القيادة الرشيقة في التنظيمات الإدارية، وقد بني إينبلوم مقياسه على مصفوفة تتكون من ثمانية عشر بعداً تتضمن خمسة وستين عبارة، تقيس الست أبعاد الأولى منها ممارسات القيادة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

- ◀ البعد الأول (التواضع Humility) ويضم ثلاثة مؤشرات.
- ◀ البعد الثاني (الهدوء Calmness) ويضم مؤشرين.
- ◀ البعد الثالث (الحكمة Wisdom) ويضم ثلاث مؤشرات.
- ◀ البعد الرابع (الصبر Patience) ويضم مؤشرين.
- ◀ البعد الخامس (الموضوعية Objectivity) ويضم أربعة مؤشرات.
- ◀ البعد السادس (الثقة Trust) ويضم أربعة مؤشرات. (Ljungblom, 2012: 62-63)

وقد اعتمد الباحث على مصفوفة بلوم في تحديد التعريف الإجرائي التالي للقيادة الرشيقة:

هي مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الجامعية (رئيس القسم، وكيل عميد الكلية، وكيل الجامعة، رئيس الجامعة) خلال مختلف عمليات الإدارة والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس وتقوم تلك الممارسات على الأبعاد التالية: التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة.

٣- الدراسات السابقة:

٣- ١- الدراسات العربية:

◀ دراسة (جاسم، ٢٠١٦)، هدفت إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في اثنين من شركات الاتصال بدولة العراق، اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي وبالاعتماد على الاستبيان، طبقت الدراسة الميدانية عن عينة بلغت (٩٠ مفردة) وخلصت إلى وجود علاقات

ارتباط وتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل موجب وبدلالة إحصائية مرتفعة.

«دراسة (الاطلاع وآخرون، ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تعرف البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية بفلسطين، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من ٢٨٩ مفردة من العاملين بالكليات التقنية بفلسطين، كشفت النتائج عن وجود نسبة مرتفعة من مناخ تطبيق البيئة الإبداعية بتلك الكليات ومستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقة.

«دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٧) وهدفت إلى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، اعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة وذلك باستخدام الاستبيان على عينة بلغت ٣٥٤ مفردة من مستويات وظيفية مختلفة، أظهرت النتائج أن التغير الذي يحدث في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في إحداث المزيد من التغير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وينعكس أيضا على مستويات السمعة.

«دراسة (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧) قام هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل، والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب، اعتمد الباحث على منهج المسح بالعينة، مستخدما الاستبيان والذي طبقه على عينة بلغت (٤٣٠ مفردة)، أوضحت نتائج الدراسة أن أسلوب العمل المتبع في وزارة التربية والتعليم بغزة يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، بما يدعم القدرة الإيجابية للإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية.

«دراسة (كرتات، ٣٧: ٢٠١٩-٤٦) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجح لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة، اعتمدت الباحثة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان طبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (١٠١ مفردة)، وخلصت إلى نسبة ٩٦.٣% من عينة البحث توافق على أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وأن ٧٥.٢% أجابت بأن أهم تحديات الإدارة الرشيقة تتمثل في تنويع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية.

«دراسة (شاهين وجمعة، ٤٥: ٢٠٢٠-٧٦)، هدفت الدراسة إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس التعليم الثانوي بمصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى عدة نتائج منها تعظيم القيمة لنواتج التعلم، وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، وأن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والثقة في العمل.

«دراسة (شبات، ١٦٦: ٢٠٢٠-١٧٨) هدفت إلى بحث دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي

باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (٥٢ طبيب و٧٢ ممرض و١٦ فني مختبر)، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، والثقة)، بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، كما تبين أن القيادة تقوم بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة فضلاً عن ممارستها لأبعاد القيادة الرشيقة.

« دراسة أسماء عبد الله (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة، وطُبقت الدراسة الميدانية على عينة بلغت (١٢٧ مفردة)، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

٣-٢ الدراسات الأجنبية:

« دراسة كامات وساردساي (Kamat and Sardessai, 2012)، وهي دراسة حالة لعدد من الجامعات الهندية، استهدفت الدراسة معرفة دافع ونتائج تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة في الجامعات الهندية، اعتمدت الباحثان على منهج دراسة الحالة، وأوضحت النتائج التحليلية أن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى جهود كبيرة للحد من إهدار الموارد، وأن ذلك يعد الدافع الأساسي نحو تطبيق القيادة الرشيقة، وأن ممارسات الإدارة الرشيقة من شأنها أن تعزز قدرة تلك الجامعات على تحقيق الكثير من النجاحات.

« دراسة كلوبير ويندرجاست (Klopper and Pendergast, 2017)، وهي دراسة حالة لمؤسسات التعليم العالي بأستراليا، استهدفت الدراسة تحديد المتطلبات الضرورية التي تحتم اللجوء لنمط القيادة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي المعنية بإعداد معلمي المراحل الأولى، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وفحصت عدداً من برامج القيادة المتبعة في عدد من الجامعات الأسترالية، وخلصت النتائج إلى أن تطبيق نمط فعال للقيادة الرشيقة يقوم على الإصلاح والتجديد والتفكير والقدرة هو أمر يستغرق مدة لا تقل عن الخمس سنوات، حتى يمكن الوصول إلى نموذج مستدام من القيادة الفاعلة والمحقة لأهداف التعليم الجامعي.

« دراسة جوينر (Joiner, 2017)، هدفت الدراسة -وهي مقالة تحليلية- إلى تحديد أهم السمات التي اللازمة لرشاقة القيادة، أوضحت المقالة أن المرونة التنظيمية تجعل الشركات في حاجة إلى استخدام الرشاقة، ومن ثم يصبح من الملح أن تتوجه تلك الشركات إلى نموذج القيادة الرشيقة، فنجاح تلك المؤسسات في إنجاز أهدافها يتوقف على اتباع النموذج الرشيق في القيادة، وفيما يتعلق بشروط تحقيق القيادة الرشيقة فقد أوضحت المقالة أن رشاقة

القيادة تتطلب مساعدة المديرين على تطوير القدرات المعرفية والعاطفية، وليس فقط القدرات العقلية التي يحتاجون إليها ليكونوا قادة رشيقين، وأن تطوير تلك القدرات يجب أن يشمل المستويات العليا والمتوسطة من الإدارة، وهو أمر يؤثر بشكل قاطع على كيفية عمل المديرين مع الآخرين، سواء في المستويات الأعلى أو الأدنى، فضلا عن أصحاب المصلحة الخارجيين.

«دراسة فوستير (Foster, 2019)، وهي مقالة تحليلية استهدفت مناقشة الأسباب التي تستلزم التوجه نحو تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي وعاد إلى العشرات من الدراسات المعنية بقضايا القيادة الرشيقة. خلصت الدراسة إلى أن التغير المستمر والمتعدد الأوجه الذي تمر به التنظيمات الإدارية في الوقت الراهن، فضلا عن التغيرات الكبرى من قبل تغيير التركيبة السكانية والتكنولوجيا الرقمية، والمنافسة العالمية، والتحول الحاد في نماذج الأعمال، يعني أن المؤسسات تواجه عملاء غير متوقعين من حيث المطالب أو زيادة حدة التعقيدات المرتبطة بالقدرة على الاستمرار والتغيير الناجح، وهو الأمر الذي يستلزم تطوير النماذج القيادية القائمة في تلك المؤسسات نحو نموذج القيادة الرشيقة، وأن هذا النمط من القيادة هو الذي يضمن الاستدامة بالنسبة لتلك المؤسسات ويضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

«دراسة كليفلاند وكليفلاند (Cleveland, and Cleveland, 2020: 1-10) استهدفت الدراسة (وهي مقالة تحليلية) تحديد سبل نشر ثقافة القيادة الرشيقة بين قادة المؤسسات، والنتائج المتحققة من تطبيق هذا النموذج القيادي، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث رجع الباحثان إلى أكثر من مائة دراسة ميدانية ومقالة تحليلية حول قضايا القيادة الرشيقة، خلصت الدراسة إلى أن القادة في عالم اليوم يجب أن يضيفوا ثقافة الرشاقة إلى كفاءاتهم، وأن ذلك يتم من خلال العديد من الإجراءات منها تطوير القدرات الذاتية لاكتساب مهارات القيادة الرشيقة والتدريب على أساليبها، وأوضحت النتائج أيضا أن تبني نموذج القيادة الرشيقة يساعد القادة على المرونة في التعامل مع معطيات البيئة التنظيمية المتغيرة، فضلا أنه تنمية لقدراتهم على التكيف مع المواقف الفريدة وتعزز من قدراتهم كقادة فاعلين في ظل التحديات الكبيرة التي باتت تطرحها متطلبات أسواق العولمة.

«دراسة روبرت بوجس (Bojs, 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى وضع منظور ثقافي للقيادة لمواجهة التحديات الناجمة عن أساليب العمل الجديدة في إحدى البنوك التجارية من خلال أسلوب القيادة الرشيقة، وذلك من أجل خلق ثقافة داعمة تعزز ثقة الموظفين وتنمي قدراتهم على العمل. طبقت الدراسة باستخدام منهج دراسة الحالة على أحد البنوك السويدية باستكهولم، ركزت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى وطبقت الدراسة الميدانية على ٢٩ موظفا بالبنك.

كشفت نتائج الدراسة عن أنه يمكن استخدام منظور ثقافي للقيادة لفهم التحديات المعقدة والمتزايدة، التي باتت المنظمات المالية تواجهها في ظل تغير عالم الأعمال المستمر، عبر اتباع القيادة للأسلوب الرشيق للتعامل مع تلك المعطيات، وأكدت النتائج على أن هذا المنظور الثقافي قادر على التعامل مع تلك التحديات، بطريقة تمكن الموظفين من تطوير قدراتهم على العمل، والتعامل مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية.

• الإجراءات المنهجية للبحث:

١ - منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته للدراسات التربوية بصفة عامة، فهو يتميز بكونه يهتم باستقصاء الأسباب التي تساعد على فهم مشكلة هذه الدراسة، وقد استخدم هذا المنهج في معالجة الإطار النظري من حيث تعرف الأسس النظرية للقيادة الرشيقة، وتحديد متطلباتها، فضلاً عن رصد درجة ممارستها في مجتمع البحث وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

٢ - مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في كل من جامعة تبوك وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل جامعة:

٢ - ١- جامعة تبوك:

مثل إنشاء جامعة تبوك عام ١٤٢٧ هـ ٢٠٠٦ م، تعبيراً صريحاً للرؤية الثابتة لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز رحمه الله في نشر التعليم العالي في جميع مناطق المملكة. ويوجد حالياً في الجامعة أكثر من (١٦٥٩) عضو هيئة تدريس، يمثل الإناث ٤٠٪ منهم، ويزيد عدد الطلاب على (٣٦.٠٠٠) طالباً وطالبة. أما الحرم الجامعي الرئيسي للجامعة فيقع في مدينة تبوك بمنطقة تبوك والتي تقع في الشمال الغربي من المملكة، وقد قامت الجامعة بإنشاء العديد من الفروع في جميع محافظات المنطقة. وتشتمل الجامعة على الكليات التالية: (كلية الطب - كلية الهندسة - كلية العلوم الطبية التطبيقية - كلية العلوم - كلية الحاسبات وتقنية المعلومات - كلية التربية والآداب - كلية الاقتصاد المنزلي - كلية المجتمع - كلية الشريعة والأنظمة - كلية إدارة الأعمال - كلية الصيدلة - كلية التصميم والفنون - الكلية الجامعية في محافظة ضباء - الكلية الجامعية في محافظة الوجه - الكلية الجامعية في محافظة أملج - الكلية الجامعية في محافظة حقل - فرع الجامعة في محافظة تيماء). (الموقع الإلكتروني للجامعة، ٢٠٢١)،

٢- ٢ جامعة بيشة:

صدر القرار السامي الكريم بإنشاء جامعة بيشة بتاريخ ١٤٣٥/٣/٦هـ لتضم ١٥ كلية في محافظات: بيشة، وبلقرن، والنماص، وتثليث، في أكثر من ٤٠ تخصصاً علمياً لمرحلة البكالوريوس و٣ تخصصات في مرحلة الدبلوم، إضافة إلى ٥ برامج للدراسات العليا في تخصصات مختلفة، كما تضم الجامعة ٩ عمادات مساندة، الحين يبلغ عدد طلاب الجامعة حوالي ١٧ ألف طالباً وطالبة، وحوالي ١٢٠٠ عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات العلمية. (الموقع الإلكتروني للجامعة، ٢٠٢١)

٢- ٣ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في كلية الشريعة في سنة ١٣٧٣هـ ١٩٥٣م، وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام ١٣٩٤ - ١٩٧٤م، وتقوم الجامعة على إحداث التكامل بين الالتزام بالقيم الإسلامية والتميز الأكاديمي من أجل المساهمة في بناء مجتمع المعلومات والمعرفة، وتسعى الجامعة إلى تلبية حاجات المجتمع السعودي التعليمية والتنموية من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وثقافياً وفكرياً لخدمة المجتمع، وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات المؤسسة الأكاديمية، والمضي قدماً في برامج تطوير كوادرها البشرية.

كما تسهم الجامعة في دفع عجلة التنمية البشرية من خلال تقديم برامج دراسية متنوعة، وعلى مختلف المستويات سواء على مستوى المعاهد العلمية (التعليم العام) أو على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا (التعليم العالي)، وبالرغم من تميز الجامعة في مخرجاتها الشرعية واللغوية منذ نشأتها، إلا أنها لم تقتصر على ذلك فحسب، بل أنشأت كذلك كليات ومعاهد لتقديم برامج نوعية متخصصة في العلوم الاجتماعية واللغويات والعلوم والحاسب الآلي والإدارة والاقتصاد والهندسة والطب.

وتضم الجامعة مدينة متكاملة لتعليم الطالبات تشرفت بحمل اسم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود. كما تضم ١٤ كلية و٣ معاهد للدراسات العليا والعديد من العمادات المساندة والمراكز البحثية والخدمية وكراسي البحث العلمي، بالإضافة إلى فرع جامعي في محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية. (الموقع الإلكتروني للجامعة، ٢٠٢١)

٣- عينة الدراسة:

٣- ١ نوع العينة وحجمها:

على الرغم من وجود بيانات حول جمهور الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة محل الدراسة الميدانية، من حيث الأعداد والتخصصات المعنية

وما إلى غير ذلك من بيانات، إلا أن ظروف الحياة التي تمر بها المملكة العربية السعودية من حيث تداعيات جائحة كوفيد ١٩ جعلت من الصعوبة بمكان أن يقوم الباحث بسحب عينة احتمالية، وعليه لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة العمدية (الغرضية)، ومن ثم قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة غرضية بلغ حجمها ٣١٥ مفردة).

٣- ٢- طريقة سحب مفردات العينة:

بالنظر إلى الظروف الحالية التي تمر بها المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كوفيد ١٩، والمشكلات الناجمة عن تلك الجائحة، وما تفرضه من إجراءات احترازية، فقد تعزز على الباحث تطبيق أداة الدراسة بشكل مباشر من خلال توزيعها المباشر على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة محل البحث، وقد استعاض الباحث عن ذلك بإجراء التطبيق الميداني من خلال الاستبيان الإلكتروني، وعليه فقد قام الباحث بتصميم الاستبيان إلكترونياً، من خلال خدمة التطبيق الإلكتروني التي تتيحها المنصة العالمية (Google Forms)، ثم قام الباحث بإرسال رابط التطبيق الإلكتروني إلى كافة جمهور الباحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة محل البحث، من خلال المجموعات الإلكترونية التي يشتركون فيها، وهو الأمر الذي أتاح لهم المشاركة في العينة على نطاق واسع، وقد استمرت هذه العملية قرابة الشهر، حتى بلغ عدد المستجيبين للباحث (٣١٥ مستجيب).

وفيما يلي أهم خصائص عينة البحث:

- « توزيع عينة البحث حسب النوع: أوضحت البيانات الميدانية أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب النوع بواقع ٧٠.٢٪ للذكور و ٢٩.٨٪ للإناث.
- « توزيع عينة البحث حسب الجامعة: توزعت عينة الدراسة الجامعة بواقع ٣٥.٢٪ لجامعة تبوك و ٣١.٧٪ لجامعة بيشة و ٣٣٪ لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- « توزيع عينة البحث حسب الرتبة الأكاديمية: توزعت عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية على النحو التالي: ٤٥.٧٪ درجة أستاذ مشارك، و ٣٧.٨٪ درجة أستاذ مساعد و ١٦.٥٪ درجة أستاذ.
- « توزيع عينة البحث حسب تولى منصب قيادي: أوضحت بيانات الدراسة الميدانية أن ٤٢.٥٪ من إجمالي حجم العينة أسند إليه مناصب قيادية بالجامعات محل الدراسة و ٥٧.٥٪ لم يسند إليهم أي منصب قيادي.
- « توزيع عينة البحث حسب التخصص العلمي: أوضحت نتائج البيانات الميدانية أن ٦٨.٦٪ من أفراد عينة البحث من التخصصات النظرية في حين أ، ٣١.٤٪ من التخصصات التطبيقية.

٤- أداة الدراسة:

اعتمد الباحث بشكل أساسي على أداة الاستبيان، وقد التزم الباحث بالخطوات المنهجية المتبعة في بناء وتصميم الاستبيان على النحو التالي:

٤ -١ تصميم الاستبيان في شكله الأولي:

اعتمد الباحث بشكل أساسي على المقياس الذي وضعه (Ljungblom, 2012: 62-63)، لقياس ممارسات القيادة الرشيقة في المنظمات، وذلك لوضع الاستبيان في صورته الأولى تمهيدا لتقنيته. وقد جاءت الاستبانة في شكلها الأولى تتكون من البنود التالية:

- « بند البيانات الأولية التي تشمل: النوع وطبيعة التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة والتخصص المهني.
- « المحور الأول: ممارسات القيادة الرشيقة. ويتكون من خمسة أبعاد فرعية.
- « المحور الثاني: متطلبات جودة الحياة الوظيفية، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية.

٤ -٢ إجراء الصدق:

قام الباحث بقياس صدق الاستبيان وتم ذلك من خلال أسلوبين:

- « الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المتخصصين ، وبلغ عدد المحكمين (٧) محكمين ، وقد أسفرت هذه العملية على عدد من التعديلات والملاحظات غاية في الأهمية، وقد قام الباحث بإجراء كافة الملاحظات والتعديلات التي أبداه السادة المحكمون. وانتهى إلى وضع الاستبيان في شكله شبه النهائي تمهيدا لتطبيقه على العينة الاستطلاعية للتأكد من قدرتها ومدى صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة. وقد أبقى الباحث على جميع العبارات التي تعدت نسبة اتفاق المحكمين عليها ٩٠٪.
- « ب. صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's R)، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٨٩ - ٠.٨٥٥) لمحور القيادة الرشيقة، و(٠.٧٨٨ - ٠.٩٠٤) لمحور جودة الحياة الوظيفية، وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى معنوي يبلغ (٠.٠١) مما يؤكد على التماسك الداخلي لمحاور الاستبانة والعبارات المرتبطة بها.

٤ -٣ الثبات:

وللتأكد من ثبات الاستبيان استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وقد كشف نتيجة الاختبار أن معاملات الثبات لمحور القيادة الرشيقة بلغت (٠.٩١٤) ومحور جودة الحياة الوظيفية (٠.٨٩) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيا.

٦ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

٦ -١ اعتمد الباحث على المعاملات الإحصائية التالية:

- « المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الوزن النسبي للعبارات.

« معامل الارتباط بيرسون.

« معامل ألفا كرونباخ.

« اختبار (ت) للعينة للعينتين المستقلتين).

٦- ٢- المعالجات الإحصائية للبيانات وحساب الوسط المرجح:

لمعالجة الإحصائية لعبارات الاستبيان وحساب الوسط المرجح: قام الباحث بوضع الاستجابات وفقاً لنمط ليكارت الخماسي يبدأ بـ "أوافق بشدة" = (٥)، وينتهي بـ "أرفض بشدة" (١).

وبما أن الاستجابات هي أحد خمسة اختبارات فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) (Weights) على النحو التالي:

أ. أوزان أسئلة الموافقة

الرأي	(الأوزان) (Weights)
✓ أرفض بشدة	١ ✓
✓ أرفض	٢ ✓
✓ محايد	٣ ✓
✓ أوافق	٤ ✓
✓ أوافق بشدة	٥ ✓

ب. حساب الوسط الحسابي (الوسط المرجح) (Weighted Mean) وتحدد الاتجاه (Attitude) كما يلي:

جدول (١) حسب الوسط المرجح والوزن النسبي للاستجابات

الوزن النسبي	المستوى	الرأي	الوسط المرجح
منخفض للغاية	أرفض بشدة	لا يحدث مطلقاً	من ١ إلى ١.٧٩
منخفض	أرفض	لا يحدث	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩
متوسط	محايد	يحدث أحياناً	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
مرتفع	أوافق	يحدث غالباً	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
مرتفع للغاية	أوافق بشدة	يحدث بكثرة	من ٤.٢٠ إلى ٥

• الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

• الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيدة بالجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (٢) التالي:

جدول (٢) تحليل أبعاد ممارسات القيادة الرشيقة

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التواضع	4.0540	6.1841	السادس
٢	الحكمة	4.2063	5.9136	الأول
٣	الصبر	4.2016	6.0373	الثاني
٤	الموضوعية	4.1675	5.8574	الرابع
٥	الهدوء	4.1921	6.7397	الثالث
٦	الثقة	4.1270	6.7413	الخامس
	المحور ككل	4.1541	5.1631	-

يتبين من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد ممارسات القيادات الرشيقة تراوحت ما بين (٤.٠٥ - ٤.٢٠) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ووفقاً للوزن النسبي فإن بعدين من الأبعاد الستة التي يوضحها الجدول حازت على مستوى موافقة كبيرة وهما: (بعد الحكمة وبعد الصبر)، في حين أن باقي الأبعاد (التواضع، الموضوعية، الهدوء والثقة) حازت على مستوى موافقة كبيرة. كما توضح البيانات أيضاً أن التششت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاده الستة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (٥٩١-٦١٨)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال.

كما يتبين أن مستوى ممارسة القيادة الرشيقة بشكل عام لدى القيادات الجامعية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد ممارسات القيادة الرشيقة (٤.١٥). وقد جاءت النتائج الميدانية للبحث الراهن فيما يتعلق بممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة بدرجة كبيرة على عكس ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (عبدالله، ٢٠٢٠)، والتي كشفت عن أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزي الباحث ذلك إلى الجهود الذي تبذلها القيادات الجامعية في الجامعات الثلاثة محل البحث سواء في علاج المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس، أو تلبية الاحتياجات المختلفة التي يحتاجها الأعضاء، فضلاً عن المتابعة الدؤوبة لمجريات العملية التعليمية وغيرها من الأنشطة داخل الجامعة، وهو الأمر الذي جعل من أعضاء هيئة التدريس يسمون بممارسات القيادة الرشيقة لدى القيادات الجامعية بأنها كبيرة.

ويعزي الباحث أيضاً ذلك التقدير إلى أن اثنين من الجامعات محل البحث هما من الجامعات الناشئة، وهي جامعات تحرص قياداتها الجامعية على الاهتمام وتطوير الأداء الجامعي على الأصعدة الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع، فجامعة تبوك على سبيل المثال استحدثت في السنوات الأخيرة عدداً من البرامج الأكاديمية فضلاً عن التوسع في برامج الماجستير، وكذلك الحال في

جامعة بيشه، وقد ارتبط ذلك بشكل كبير بحرص تلك القيادات على تطوير القدرات البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات.

• الإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادات الجامعية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (٣) التالي:

جدول (٣) تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	4.2971	56260.	الأول
٢	بعد توفير برامج النمو المهني والتدريب	4.2121	60590.	الثالث
٣	بعد التقدم والترقي الوظيفي	4.2305	61080.	الثاني
٤	بعد اتخاذ وصناعة القرارات	4.1721	66809.	الرابع
	المحور ككل	4.2279	54998.	-

يتبين من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لجميع مؤشرات جودة الحياة الوظيفية تراوحت ما بين (٤.١٧ - ٤.٢٩) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ووفقاً للوزن النسبي فإن ثلاثة من الأبعاد الأربعة التي يوضحها الجدول حازت على مستوى موافقة كبيرة وهي: (بعد الاستقرار والأمان الوظيفي، بعد توفير برامج النمو المهني والتدريب وبعد التقدم والترقي الوظيفي)، في حين حصل بعد واحد فقط وهو (اتخاذ وصناعة القرارات) حاز على مستوى كبير. كما توضح البيانات أيضاً أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاده الأربعة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (562- 668). وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال.

كما يتبين أن مستوى ممارسة القيادة للممارسات التي تدعم جودة الحياة الوظيفية بشكل عام لدى القيادات الجامعية جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد ممارسة جودة الحياة الوظيفية (٤.٢٢).

ومن تلك البيانات يمكن القول بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادات الجامعية التي تدعم جودة الحياة الوظيفية كانت إيجابية للغاية، ويعكس ذلك ويفسره في ذات الوقت الاهتمام والجهود التي تبذلها القيادات الجامعية لأجل دعم مجتمع الجامعة بكافة مكوناته، ومن بين تلك المكونات هذا المكون الخاص بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والذي عبر عن نفسه من خلال الأبعاد الأربعة السابق الإشارة إليها.

• الإجابة عن التساؤل الثالث والذي نصه : هل توجد علاقة إحصائية بين درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الرشيقة وبين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات الدراسة؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث معامل الارتباط الإحصائي بيرسون، والجدول التالي يوضح نتيجة استخدام هذا الاختبار:

جدول (٤) العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية

المدال (القيادة الرشيقة)		درجة جودة الحياة الوظيفية
مدال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التواضع	.316	.000
الحكمة	.795	.000
الصبر	.679	.000
الموضوعية	.820	.000
الهدوء	.743	.000
الثقة	.711	.000
المحور ككل	.724	.000
♦♦ دالة عند مستوى معنوي (٠.٠١)		

يتضح من الجدول السابق (٤) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات درجات ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الجامعية بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما يراها أعضاء هيئة التدريس وبين درجة تقديرهم لجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠.٧٢٤). وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة، ومعنى ذلك أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة كلما زادت درجة جودة الحياة الوظيفية.

وتتفق تلك النتيجة مع ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة منها دراسة (جاسم، ٢٠١٦)، والتي أوضحت أن ثمة ارتباطاً قوياً بين منهج الإدارة الرشيقة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك ما خلصت إليه نتائج دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٧)، وأيضاً نتائج دراسة (شبات، ٢٠٢٠)، حيث أجمعت تلك الدراسات على الدور المهم والتأثير البالغ الذي تتركه ممارسات القيادة الرشيقة على قضايا العمل داخل التنظيمات، سواء ما تعلق منها بتحفيز العاملين أو السمعة التنظيمية أو الرضا الوظيفي، وكلها متغيرات ذات صلة قوية بجودة الحياة الوظيفية، تلك الجودة التي تتوقف مؤشراتها وترتبط في ذات الوقت على درجة الرضا الوظيفي (شاهين وجمعة، ٢٠٢٠)، والبيئة الإبداعية التي توفرها القيادة الرشيقة (الطالع وآخرون، ٢٠١٧) و(كرتات، ٢٠١٩).

• الإجابة عن التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الجامعية لأسلوب الإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم تطبيق اختبار (t.test) لمعرفة الفروق بين مجموعات العينة حسب متغير الجنس ونوع التخصص والقيام بعمل قيادي، وفيما يلي يعرض الباحث لنتائج تلك الاختبارات:

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسات القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة حسب متغير النوع (ذكور/إناث)

بعد الممارسة	النوع	العدد = ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التواضع	ذكر	221	4.0060	.62842	2.121	.035
	أنثى	94	4.1667	.58199		
الحكمة	ذكر	221	4.1373	.65038	3.227	.001
	أنثى	94	4.3688	.37696		
الصبر	ذكر	221	4.1584	.66386	1.957	.051
	أنثى	94	4.3032	.41619		
الموضوعية	ذكر	221	4.1233	.56035	2.062	.040
	أنثى	94	4.2713	.63252		
الهدوء	ذكر	221	4.1244	.72560	2.759	.006
	أنثى	94	4.3511	.50177		
الثقة	ذكر	221	4.0437	.71393	3.417	.001
	أنثى	94	4.3227	.52295		
المحور ككل	ذكر	221	4.0953	.54600	3.141	.002
	أنثى	94	4.2922	.40904		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقا دالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠١) بين عينة الذكور وعينة الإناث على البعد الثاني (الحكمة)، والبعد الرابع (الهدوء)، والبعد الخامس (الثقة)، من أبعاد القيادة الرشيدة وجاءت الفروق لصالح عينة الإناث، وهناك فروق دالة عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، بين العینتين على البعد الأول (التواضع)، والبعد الثالث (الصبر)، والبعد الرابع (الموضوعية)، وجاءت الفروق أيضا لصالح عينة الإناث. وهو ما يعني أن عينة الإناث أكثر تقديرا لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة مقارنة بعينة الذكور، وقد انسحبت ذات الفروق بالنسبة لإجمالي المحور، حيث جاءت الفروق عند مستوى معنوي (٠.٠١) لصالح عينة الإناث أيضا.

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسات القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة حسب متغير تولى منصب قيادي (نعم/لا)

بعد الممارسة	النوع	العدد = ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التواضع	نعم	134	4.0199	.59201	.841	.401
	لا	181	4.0792	.63770		
الحكمة	نعم	134	4.0746	.76542	.877	.201
	لا	181	4.0039	.39330		
الصبر	نعم	134	4.0000	.76581	.866	.151
	لا	181	4.0508	.38710		
الموضوعية	نعم	134	4.0149	.68329	.788	.600
	لا	181	4.0804	.47263		
الهدوء	نعم	134	4.0336	.88894	.837	.305
	لا	181	4.0094	.41948		
الثقة	نعم	134	3.9478	.84846	.888	.401
	لا	181	3.9597	.46823		
المحور ككل	نعم	134	4.0149	.66134	.798	.002
	لا	181	4.0571	.34171		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ممن تولوا مناصب قيادية والذين لم يتولوا أي مناصب قيادية سواء بالنسبة لمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة.

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسات القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة حسب متغير طبيعة التخصصات (نظرية/تطبيقية)

بعد الممارسة	النوع	العدد = ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	ستوى الدلالة
التواضع	نظرية	216	4.1080	.62229	2.307	.371
	تطبيقية	99	3.9360	.59605		
الحكمة	نظرية	216	4.1790	.66110	-1.213	.226
	تطبيقية	99	4.2660	.39550		
الصبر	نظرية	216	4.1690	.68737	-1.418	.157
	تطبيقية	99	4.2727	.35191		
الموضوعية	نظرية	216	4.1863	.63360	.845	.399
	تطبيقية	99	4.1263	.46480		
الهدوء	نظرية	216	4.2176	.70965	.993	.321
	تطبيقية	99	4.1364	.58823		
الثقة	نظرية	216	4.1343	.76146	.283	.778
	تطبيقية	99	4.1111	.42857		
المحور ككل	نظرية	216	4.1637	.57633	.283	.626
	تطبيقية	99	4.1331	.35320		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من أصحاب التخصصات النظرية وأصحاب التخصصات التطبيقية، سواء بالنسبة لمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيمة (ت) غير دالة إحصائياً، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة.

• النتائج:

« أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة بالجامعات محل البحث (جامعة تبوك، جامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) بوجه عام جاءت كبيرة، احتل بعدي الحكمة والصبر مقدمة ممارسات القيادة الرشيدة، يليها أبعاد التواضع والموضوعية والهدوء والثقة.

« أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية لممارسات تدعم جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة كبيرة جداً، وقد احتل بعد الاستقرار والأمان الوظيفي، بعد توفير برامج النمو المهني والتدريب وبعد التقدم والترقي الوظيفي المقدمة، يليها بعد اتخاذ وصناعة القرارات.

« أظهرت النتائج الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات درجات ممارسة القيادة الرشيدة لدى القيادات الجامعية بجامعة تبوك وجامعة بيشة

وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما يراها أعضاء هيئة التدريس وبين درجة تقديرهم لجودة الحياة الوظيفية، ومعنى ذلك أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة كلما زادت درجة جودة الحياة الوظيفية.

« أن هناك فروق دالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث على أبعاد محور ممارسات القيادة الرشيقة، وقد جاءت الفروق لصالح عينة الإناث. وهو ما يعني أن عينة الإناث أكثر تقديراً لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة مقارنة بعينة الذكور.

« لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ممن تولوا مناصب قيادية والذين لم يتولوا أي مناصب قيادية، سواء بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الرشيقة ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيمة (ت) غير دالة إحصائية، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة مرتفعة.

« لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من أصحاب التخصصات النظرية وأصحاب التخصصات التطبيقية، سواء بالنسبة لمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيمة (ت) غير دالة إحصائية، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت بدرجة مرتفعة.

• التوصيات:

في ضوء ما خلصت إليه نتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحث بالتالي:

« ضرورة توجه الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي نحو دراسة القضايا المعاصرة التي تطرحها الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام، والجامعات حديثة النشأة في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص.

« ضرورة تركيز القيادات الجامعية في الجامعات محل البحث على أبعاد (التواضع، الموضوعية، الهدوء والثقة)، في ممارساتهم الإدارية لحصول تلك الأبعاد على الترتيب الثاني مقارنة ببعدي (الصبر والحكمة).

« ضرورة تركيز القيادات الجامعية في الجامعات محل البحث بالتركيز على بعد صناعة القرار بوصفه أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي يجب العناية بها عناية كبيرة نظراً لأهميتها بوصفها متغير حاسم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

« إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تربط بين القيادة الرشيقة وغيرها من المتغيرات الأخرى، مثل الرضا الوظيفي والبيئة الإبداعية والميزة التنافسية والجودة الأكاديمية.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- أبو ناموس، رائدة (٢٠١٦م). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. دراسة ماجستير غير منشورة. غزة. دولة فلسطين.
- أبو حمود، محمد (٢٠١٩) نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية، مجلة منارة العلم، العدد ٦، مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، الأردن.
- البياري، سمر سعيد (٢٠١٨) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ١٣.
- البلوشي، مريم والظفري، سعيد (٢٠١٩) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية لدى المعلمين بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٥، العدد ٤، الأردن.
- البليسي، أسامة (٢٠١٧) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطلاع، سليمان أحمد، أبو ناصر، سامي سليم، أبو أمونة، يوسف والشويكي، مازن جهاد. (٢٠١٧). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني"، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، المجلد ٧ العدد ٤، العراق.
- الاندونوسي، فريدة محمد غزالي سالم. (٢٠١٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ٢٠، مجلد ١٤.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٦) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السيد، سماح السيد محمد (٢٠١٨) تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشراكة، مجلة كلية التربية_ جامعة المنوفية، المجلد ٣٣، العدد الأول، جمهورية مصر العربية.
- الرميدي، بسام سمير ومحمد، رضا محمود أبو زيد (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفعالية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمفهوم وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد ١، جمهورية مصر العربية.
- السراج، آلاء عبد الله رجب. (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية. دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير (منشورة إلكترونياً). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الكرعاعي، محمد ثابت وعبد الحسين، بشرى شاكر (٢٠١٨) تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة

- الصناعة في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٠(٣)، ٤٧٨-٤٤٨.
- الزين، نور (٢٠١٣) أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن
- العساف، أحمد (٢٠٠٣م). مهارات القيادة وصفات القائد. الموسوعة الشاملة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- بحاش، هجيرة. (٢٠٢٠)، القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة، رسالة ماجستير (منشورة إلكترونيا) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- بختاوي، زهرة وضيأت، جهيدة. (٢٠٢٠)، جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار. أعمال الملتقى الوطني الأول "جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر". ٤- ٥ فبراير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- بلغنامي، وسيله (٢٠١٩م). أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد ٤. ال عدد ١. جمهورية الجزائر.
- بلكرمي، وداد (٢٠١٣م). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية. عدد ٤٠.. جامعة القسطنطينية. جمهورية الجزائر. ص. ٤٩٣- ٥٠٦.
- بن معروق. حمزة (٢٠١٧م). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. المجلد ٥، العدد ١١. جمهورية الجزائر.
- جاسم، رعد. (٢٠١٦). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٤، مجلد ٢٢.
- زاهر، تيسير (٢٠١٦) أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطنين (النافذة الوحيدة)، محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٨، العدد ١.
- رزقي، رزق. (٢٠١٩). أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، بكسرة، رسالة ماجستير (منشورة إلكترونيا) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة محمد خيضر بكسرة، الجزائر.
- ركاج، يحي محمد والعبادلة، سمر مشرف (٢٠١٧) مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعي للتعليم التقني" كلية فلسطين التقنية، غزة. ٦- ٧ ديسمبر.
- شبات، جلال إسماعيل عوض (٢٠٢٠) دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية. دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥) العدد (١٣)، فلسطين.
- شاهين، أميرة محمد محمود وجمعة، فاطمة على السعيد (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢١.
- شمبلان، عبد الوعاب بن شباب (٢٠١٩)، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ٢.

- عبد المطلب، إبراهيم (٢٠١٨م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دورية دولية علمية محكمة مفهرسة. دار التل للطباعة. جمهورية الجزائر.
- عبد الغني، عمرو محمد مؤمن (٢٠١٧)، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل. دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة دكتوراه (منشورة على الشبكة الدولية للمعلومات)، كلية التجارة جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحفيظ، حرزالله (٢٠١٩). أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية. دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية بسكرة. رسالة ماجستير (منشورة إلكترونيا) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد الرزاق، رعدان عدنان (٢٠١٨). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد ٢٠، ص ٣٣٢ - ٣٥٠.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، جامعة القاهرة، ص ٦٣٦ - ٧٤٨. DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2020
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد ٦، عدد ١، ص ٣٧ - ٤٦.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (٢٠١٥)، الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد ٥.
- محمد، علي مؤيد و محمد، محمود علي (٢٠١٨) ظروف بيئة العمل التربوية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية لدى المعلمين في مرحلة التعليم الثانوي بمدارس محافظة دمشق، مجلة جامعة حماة، العدد الأول والثالث، سوريا.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٧). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- هوداف، رابح وصالح، عبد الكريم (٢٠١٦م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميههم دراسة في ظل نموذج " هيرسي وبلاشار"، مجلة سلوك مجلة علمية دولية محكمة سداسية. تصدر عن جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم. جمهورية الجزائر.

• المراجع الأجنبية:

- Almaki, Samah Hatem, Silong, Abu Daud , Idris, Khairuddin and Wahat, Wahiza Abd (2016) Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders, *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 6 No.2.
- Beale, J. (2008) (Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis) Doctoral dissertation, Cardiff University.
- Bldden, Richard (2004) what is Leadership? Leadership South West, Research Report1.University of Exeter, Centre for Leadership Studies, Uk.

- Bojs, Robert.(2019). A cultural perspective on leadership to face challenges with agile methods. A case study in the Nordic Banking Industry. Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2019: 282.KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management. KTH Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden.
- Cleveland, Marisa and Cleveland, Simon.(2020). Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach. International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment. Volume 4 . Issue 1.pp.,1-10.
- Cardon et Bribiescas. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, European scientific journal, vol.11, No.13. online :
- <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/5635/5461>
- Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013) (Lean Leadership-Fundamental principles and their application) Procedia CIRP, Vol. 7.
- Fairholm, Matthew R. (2002) **Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas**, The George Washington University Center for Excellence in Municipal Management,USA.
- Foster, Carrie.(2019). Developing Agile Leaders. **Business Expert Press - Expert Insights View project.** online: file:///C:/Users/HP/Downloads/BEP_EI_DevelopingAgileLeaders.pdf
- Gary, Convis (2007).Role of Management in a Lean Manufacturing Environment Society of Automotive Engineers, online: <http://www.sae.org/manufacturing/lean/column/leanjul01.htm>
- Gallisath, Glenda Kay (1995) Women's leadership development: a case study, involving Iowa's community colleges and the Leadership Institute for a New Century, Iowa State University, USA.
- Graban, Mark (2000) Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Gren, Lucas and Lindman, Megdalena.(2020). What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. Chalmers University of Technology and the University of Gothenburg,Gothenburg, Sweden.
- Ho, Patricia Fae and Hallman, Linda D. (2016) Barriers and Bias. The Status of Women in Ledership, Published by AAUW, Washington, DC, USA.
- Jimmerrson, Cindy, Weber, Dorothy and Sobek, Durword K.(2004). Reducing Waste & Errors: Piloting Lean Principles at IHC, Joint Commission Journal on Quality & Safety.

- Jones, Marianne (2018) What Leader Anyway? Exchange Magazine. On line: [ht](#) Kotter, John P. (2019) Leadership: What Is It? Online: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf
- Joiner, Bill.(2017).Bringing “Leadership Agility” to Agile. Cutter Business Technology Journal. Vol 0, No8.
- Klingborg, Donald J. , Moore, Dale A. and Varea-Hammond, Sonya (2006) What Is Leadership?, Journal of Veterinary Medical Education, Volume 32, Issus2.
- Kotter, John P. (2019) Leadership: What Is It?. Online: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf
- Kaczor, Krystian.(2019). Agile Leadership in and Beyond the Scrum Team(s).online: https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2016-08/Formatted_20120124_FedEx%20Day%20-%20Lighting%20Corporate%20Passion.pdf
- Kamat, Venkatesh and Sardessai, Shailaja.(2012). Agile Practices in Higher Education: A Case Study. Dept. of Computer Science & Technology Goa University. Online: <http://www.agilemethod.csie.ncu.edu.tw/agileMethod/download/2012papers/2012%20Agile%20Practices%20in%20Higher%20Education-%20A%20Case%20Study/Agile%20Practices%20in%20Higher%20Education%20A%20Case%20Study.pdf>
- Kloppe, Christopher and Pendergast, Donna.(2017). **Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study**. International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE), Volume 8, Issue 3.
- Ligunblom, Mia(2012) (A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences) Management and Production Engineering Review, Volume 3 • Number 4 • December • pp. 54–68.
- Romijn, Kevin.(2018). Agile Leadership, Shared Leadership, or No Leadership: Understanding the Balance of Leadership Styles and Decision Making Responsibilities in Agile Organizations. MASTER’S THESIS. Leiden Institute of Advanced Computer Sciences (LIACS).Leiden University. Netherlands.
- Steven, H. Appelbaum, Calla, Rafael, Desautels,Dany and Hasan,Lisa (2017).the challenges of organizational agility (prt1): Industrial and Commercial Trainign,49(1),6-14.

- University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (2019) Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review. On line: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/Global-Definitions-Leadership-Theories-Leadership-Development.pdf>
- Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda, A. (2012) (Lean behavior in implementing lean process management) Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 930-943.

• المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لجامعة تبوك:

<https://www.ut.edu.sa/ar/aboutuniversity/Pages/default.aspx>

- الموقع الإلكتروني لجامعة بيشة

- الموقع الإلكتروني لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

<https://imamu.edu.sa/about/Pages/default.aspx>

