



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤ م



أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى

إعداد

أ/ أسماء أحمد حسن الزهراني

باحثة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

أ.د/ عمير سفر عمير الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط،
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية
جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤ م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة وتأثيرها في التميز التنظيمي للجامعة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تكونت من ٣٥ فقرة، وطُبقت على عيّنة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ٣٧٣ عضو هيئة تدريس؛ حيث تم قياس متغير القيادة الرشيدة من خلال ٢٠ عبارة موزعة على أربعة أبعاد: (تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات)، فيما تم قياس متغير التميز التنظيمي من خلال ١٥ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أولاً: وجود ممارسة متوسطة ($M= 3.07, SD= 0.57$) للقيادة الرشيدة بين القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. ثانياً: تتمتع جامعة أم القرى بمستوى تميز تنظيمي مرتفع ($M= 3.22, SD= 0.61$). ثالثاً: يوجد تأثير معنوي لممارسة القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى ($\beta = 0.826, p<0.001$)؛ حيث فسرت أبعاد القيادة الرشيدة مجتمعة ما مقداره 0.68 من التباين الكلي الحاصل في التميز التنظيمي. وأخيراً، قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التميز التنظيمي ودعم ممارسات القيادة الرشيدة في جامعة أم القرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة؛ التميز التنظيمي؛ جامعة أم القرى.



The Impact of Agile Leadership in Enhancing Organizational Excellence at Umm Al-Qura University

Abstract:

The study aimed to identify the degree of the practice of agile leadership by academic leaders at Umm Al-Qura University and its impact on the organizational excellence of the university. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used in its correlational form. The data of the study were collected using a questionnaire consisting of 35 items, and it was applied to a simple random sample of 373 faculty members; Where the agile leadership variable was measured through 20 items distributed over four domains (organizing workplaces, continuous improvement, standard work, multi-skilled workers), while the organizational excellence variable was measured through 15 items distributed over three domains (leadership, management human resources, organizational culture). The study reached several main results, first: there is a medium practice ($M = 3.07$, $SD = 0.57$) of agile leadership among academic leaders at Umm Al-Qura University. Second: Umm Al-Qura University has a high level of organizational excellence ($M = 3.22$, $SD = 0.61$). Third: There is a significant effect of the practice of agile leadership in enhancing organizational excellence at Umm Al-Qura University ($\beta = 0.826$, $p < 0.001$); Where the agile leadership dimensions together explained 0.68 of the total variances in organizational excellence. Finally, the study presented several recommendations aimed at enhancing organizational excellence and supporting agile leadership practices at Umm Al-Qura University.

Keywords: *Agile Leadership; Enhancing Organizational; Umm Al-Qura University*

المقدمة

تتأثر المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها واحجامها بكم هائل من التحولات الخارجية التي أفرزت تحديات متنوعة تستوجب التعاطي معها بأساليب قيادية ملائمة ونماذج عمل متجددة. وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن تلك التطورات، بل تأثرت بموجة تنافسية شديدة في ظل التحول السريع في نوع الملكية، وشيوع الخصخصة، وهذا - بدوره - انعكس على مجمل مكونات هذه المؤسسات؛ بما في ذلك قدرتها على بلوغ أهدافها فضلاً عن البقاء وتحقيق النمو.

لقد أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة صراحة وضمنياً بتطوير أساليب قيادتها وإجراءات عملها ونماذجها؛ لتحقيق التميز في إدارتها التنظيمية وتأمين مكانة تنافسية مميزة تضمن لها الاستمرارية (العازمي، ٢٠٢١). ولعل مفهوم التميز التنظيمي يعد أحد المفاهيم الحديثة التي بدأ التركيز عليها وتزايدت الدعوات إلى الأخذ بها في الإدارة لتحقيق طموحات المؤسسات والسير بها إلى بر الأمان. وفي هذه الصدد، يؤكد أبو هزيم (٢٠٢٠) على أن التميز التنظيمي أضحي ضرورة ومطلب أساس لا غنى عنه لأداء المهام والأعمال وضمان نجاح المنظمات. كما يرى السلمي (٢٠٠٢) بأن التميز التنظيمي يزيد من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها وتقديم حلول إبداعية لمشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تميزها عن باقي المؤسسات، وهو العنصر الفاعل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم المليء بالتحديات والمتغيرات السريعة. ويؤكد جوهر وسليمان (٢٠٢٠) على أن التميز التنظيمي غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه. وبالمثل يرى الكساسبة (٢٠١١) أن تحقيق استمرارية المؤسسات التعليمية وضمان نجاحها يرجع إلى التميز التنظيمي؛ فهو يحقق لها فوائد عالية، ويعزز من ولاء أفرادها ومشاركتهم في تقديم الحلول اللازمة لمشكلاتها.

ويشير الشهراني (٢٠١٧) إلى أن تحقيق التميز التنظيمي يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية للجامعات؛ حيث تظهر أهميته من خلال تحقيق أهدافها، والتي تنعكس بشكل إيجابي في التعاون والترابط بين أعضائها على جميع الأصعدة الإدارية والوظيفية، وربطها بالمجتمع الخارجي، واستخدام الموارد المتاحة بما يتوافق مع احتياجات العاملين، بغية

الوصول إلى نتائج إيجابية. كما أوضح زكي وكشميري (٢٠١٩) أن التميز التنظيمي في الجامعات يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره. ولأهمية التميز التنظيمي في الجامعات، فقد أكدت الرؤية السعودية ٢٠٣٠ على ضرورة النهوض بالمستوى التعليمي من أجل تحقيق التميز، وأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في ٢٠٣٠، كما أكدت على ضرورة سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، ورفع القدرات التنافسية للجامعات، وتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.

وتعد القيادة أحد أهم معايير التميز التنظيمي في الجامعات، فهي العامل الرئيس في تميز الجامعات وتهيئة مناخ إيجابي يساعدها على تحقيق أهدافها، والمنافسة مع المؤسسات التعليمية المختلفة. وتعد القيادة الرشيدة أحد الأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت جدواها في معالجة كثير من المشكلات وفي مقدمتها الهدر بأنواعه؛ فهي تتنبأ بالاستخدام الأقصى للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في الجامعات هدفاً رئيسياً لها (Rauch, et al., 2016). وتؤكد الدراسات على أن تمكن الجامعة من ممارستها أعمالها بسهولة يستدعي توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى قياداتها الأكاديمية؛ حيث تعد أحد المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات وضمان بقائها وديمومتها (التويجري، ٢٠٢٠). فالقيادة الرشيدة تمكن الجامعة من قدرات التكيف مع التغيرات الطارئة عليها باستمرار، ومع المتغيرات التي يشهدها المجتمع المحلي، وتغيرات الطلاب، ومتطلبات سوق العمل، ومواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات (Araujo, 2010).

ولأهمية هذا الأسلوب القيادي، أوصت كثير من الدراسات ومنها دراسة كرتات (٢٠١٩) بضرورة الاستفادة من أسلوب القيادة الرشيدة في الجامعات؛ نظراً لقدرتها على تحسين الخدمة، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية، وخفض التكاليف. وبالتوازي مع تلك الأهمية، فإن تبني أسلوب القيادة الرشيدة في الجامعات يتطلب العمل على تغيير ثقافة الجامعة من

خلال نشر واستخدام مبادئ القيادة الرشيقة في العمليات الإدارية بما يسهم في نجاح هذا الأسلوب القيادي ويجعل منه نهجًا سائدًا وأسلوب عمل معتمد (المطيري، ٢٠١٩).
وتأسيسًا على ما سبق، جاءت الدراسة الحالية للكشف عن علاقة التأثير بين ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى.
مشكلة الدراسة:

تواجه أنظمة التعليم الجامعية في المملكة العربية السعودية كغيرها من الأنظمة عديد من التحديات، وفي المقابل تتوالى جهود المسؤولين في كل جامعة نحو إصلاح وتطوير أنظمتها ونماذج عملها وأساليبه حتى يمكن مواجهة تلك التحديات. ولعل الواقع وما أفرزته رؤية المملكة 2030 من تطورات يؤكد مدى إيمان قيادات الجامعات بالتجديد والتطوير، والقناعة بما ذكر العتيبي (٢٠١٥) بأن تحديات الحاضر يصعب مواجهتها بأساليب الماضي.

يذكر العازمي (٢٠٢١) أن واقع مؤسسات التعليم العالي يشير لوجود كثير من المشكلات ومواطن الضعف والقصور، فمنها ما يتصل بغايات التعليم الجامعي وأهدافه، ومنها ما يتصل بتدني الكفاءة الداخلية والخارجية وعدم توافق مخرجاتها مع سوق العمل، وتحتاج هذه المشكلات لقيادة جامعية تتسم بالتميز ولديها القدرة على مساندة تطورات العصر في المجالات كافة.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية لتطوير وضعها من خلال تطبيق المعايير والمؤشرات المحلية والدولية وتحسين العمليات ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية، إلا أنه يلاحظ غياب غالبية هذه الجامعات عن المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية فقد جاءت جامعة أم القرى - محل الدراسة الحالية- في المرتبة ٤٤٩ من بين ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم، ضمن تصنيف (QS) Quacquarelli Symond World University Ranking للعام ٢٠٢٣ للجامعات العالمية.

ووفقاً لتصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي Times Higher Education World University Rankings للعام ٢٠٢٣ فقد جاءت جامعة أم القرى ضمن المرتبة

(601-800)، وهي مرتبة متأخرة مما يدل على الحاجة إلى الاهتمام بتطوير الجامعة وتعزيز التميز التنظيمي بها.

ولعل الأهداف التي رسمتها الرؤية السعودية 2030 للجامعات وما تلا ذلك من تغييرات جوهرية في نظام الجامعات وهيكلها وتصنيفها ومواءمة خططها الإستراتيجية لمزاياها التنافسية كل ذلك يستدعي البحث عن أساليب قيادة فاعلة ونماذج عمل فريدة ومفاهيم إدارية حديثة تعزز التميز التنظيمي في الجامعات. فقد أوصت الدراسات كدراسة بدرخان (٢٠١٨) بضرورة الاهتمام بثقافة التميز ونشرها، وبث الوعي والفائدة حول كيفية تطبيق معايير التميز وبناء ثقافة تميز مؤسسي في الجامعة. فالتميز التنظيمي يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة القوية والمتسارعة، كما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات (الزيان، ٢٠٢١). وعلى الرغم من أهمية التميز التنظيمي في الجامعات إلا أن نتائج الدراسات السابقة تشير إلى مستويات أقل من المأمول كدراسة العلي (٢٠١٦) والتي بينت أن واقع التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية لم يصل إلى حد المأمول، ودراسة درادكة (٢٠١٧) التي حددت مستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف بدرجة متوسطة.

وتعد القيادة الرشيدة أحد الأساليب القيادية الحديثة، وهي أحد عناصر التميز التنظيمي حيث تمتلك القدرة الإبداعية في إحداث التطوير الجامعي، وتوفر مصادر تمويل للجامعة بالتعاون مع المجتمع المحلي، وتهيئ بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس تساعد على جودة الأداء الجامعي.

وعلى الرغم من تطورات العصر الحالي إلا أنه ما زال بعض القيادات الجامعية تمارس النمط القيادي التقليدي الذي يفنر لجوانب الابتكار والإبداع في التعامل مع المشكلات التي تواجههم، ولا يرغبون في التطوير والتغيير الذي يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمؤسسة التعليمية (الكوني وآخرون، ٢٠٢٢).

ولكي تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها؛ فيستلزم تطبيق أسلوب القيادة الرشيدة التي تعد ضرورة للنهوض بها، ولتجديد رؤيتها وقدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها (Harraf et al., 2015).

ولأهمية تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة المطيري (٢٠١٩) بضرورة توظيف أسلوب القيادة الرشيقة في حل المشكلات الإدارية، وتعزيز ثقافة استخدامها لدى جميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف وظائفهم، ودراسة عبد الله (٢٠٢٠) على حث متخذي القرار بالجامعات على ضرورة تطوير آليات وتطبيقات القيادة الرشيقة من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية. وعلى الرغم من أهمية القيادة الرشيقة للنهوض بالجامعات إلا أن بعض الدراسات كدراسة الزهراني وشريف (٢٠١٩) أشارت إلى ضعف بعض الكفاءات الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، ودراسة مخامرة (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية الجامعية جاءت متوسطة. وبناء على ما تقدم، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن علاقة التأثير بين ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ٢- ما مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى؟
 - ٤- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة -بشكل رئيس- إلى الكشف عن تأثير القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة: (تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات) في جامعة أم القرى.

٢. تحديد مستوى أبعاد التميز التنظيمي: (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) في جامعة أم القرى.
٣. التحقق من العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى.
٤. الكشف عن تأثير القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية مفهومي القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي باعتبارهما من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للجامعة في ظل ما تشهده بيئة التعليم العالي من تغيرات سريعة ومتلاحقة. كما تتناغم الدراسة الحالية مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ حول ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة في القيادة التعليمية. وتقدم الدراسة أدوات قياس ذات خصائص سيكومترية جيدة تفيد الباحثين في المجال.

وعلى المستوى العملي يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة متخذي القرار في جامعة أم القرى بمعلومات واقعية حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تطويرية. فضلاً عن إفادة الجهات المسؤولة عن عملية التدريب والتنمية المهنية لإعداد برامج تدريبية موجهة للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في مجال القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرشيقة Agile Leadership:

عرف عبد الله (٢٠٢٠) القيادة الرشيقة بأنها: " قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير" (ص. ٦٦٢).

وتعرف القيادة الرشيقة في الدراسة الحالية -إجرائياً- بأنها: قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى على الأداء الإداري بأسلوب يتميز بالاستجابة والتكيف مع المتغيرات

والمستجدات في بيئة التعليم الجامعي، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس عند الاستجابة على فقرات أداة الدراسة المُعدة لهذا الغرض.

التميز التنظيمي Organizational Excellence:

عرفت جمال (٢٠١٧) التميز التنظيمي بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب مع العاملين في المؤسسة، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (ص. ٢١).

ويعرف التميز التنظيمي في الدراسة الحالية -إجرائياً- بأنه: مجموعة من الأساليب والأنشطة والأفكار التي تطبق داخل جامعة أم القرى، وتحفز أعضائها وتستثمر قدراتهم، لتحقيق أهدافها بشكل يميزها عن الجامعات المنافسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس عند الاستجابة على فقرات أداة الدراسة المُعدة لهذا الغرض.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

الفرضيات الفرعية الأولى (H0₁): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعد القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

الفرضيات الفرعية الثانية (H0₂): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

الفرضيات الفرعية الثالثة (H0₃): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث علاقة التأثير بين ممارسة القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي.
- الحدود البشرية: تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة من أعضاء هيئة التدريس؛ ممن هم على رتبة أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي: ١٤٤٤هـ-٢٠٢٢م.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الرشيقة:

تؤدي القيادة دوراً جوهرياً في تطوير المنظمات، فهي بمثابة مستشعرات مبكرة لما يخفيه المستقبل من تغيرات في البيئة الخارجية. وعادة ما يؤثر أسلوب القيادة في مجمل متغيرات العمل ومستوى تحقيق أهدافه، ولذلك أنتج الفكر الإداري كثير من الأساليب القيادية التي تتعاطى مع ظروف المواقف المختلفة. وحتى تظل الجامعات قادرة على المنافسة، يجب أن تمتلك القدرة على التكيف باستمرار مع التغيرات التي تواجه العملية التعليمية، وتوقعات المستفيدين، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، والاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية (عمر، ٢٠٢٠). وتعد القيادة الرشيقة أحد الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف السريع مع ظروف لموقف.

مفهوم القيادة الرشيقة:

تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة الرشيقة نظراً لأهميتها وتنوع المنطلقات الثقافية للمختصين والباحثين في المجال الإداري؛ حيث عرفها Dombrowski and Mielke (2013) على أنها: أسلوب منظم يحقق تحسين الأداء عن طريق توفر الثقة بين الأفراد والقيادات، والاحترام المتبادل لتحقيق أهداف العمل بجودة عالية. أما Rauch et al. (2016) فيرون أنها: أسلوب إداري حديث يعالج الهدر في المؤسسات المختلفة، فيتنبأ بمراد المؤسسة وكيفية استخدامها، واستخدام مجموعات من الأدوات والتقنيات التي

تعبّر عن مجموعة السياسات والأفكار التي تجعل أهداف المؤسسة تقليل الهدر. في حين عرفت المطيري (٢٠١٩) القيادة الرشيقة بأنها: " استثمار مختلف الموارد البشرية والمادية خلال العمليات الإدارية لتجويد مخرجات الأداء الإداري في المؤسسات بأقل التكاليف الممكنة، وبأقل وقت وجهد ممكنين" (ص.٨٧).

وفي المؤسسات التعليمية تعرف القيادة الرشيقة على أنها: "جميع الممارسات التي تتيح للمؤسسات التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار، والاستفادة منه في تحسين قدراتها المؤسسية، وبما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها" (مغاوري، ٢٠١٦، ص. ١٤٠). ويعرف الوهبي (٢٠٢٠، ص.٣٠١) القيادة الرشيقة في الجامعات بأنها: " الممارسات والأساليب التي تجعل المؤسسة الجامعية مواكبة للتغيير، وتحسن التعامل معه بفاعلية وابتكار، والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها". كما عرفها المحميد (٢٠٢٢) بأنها: "قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتكيف الإيجابي مع التغيرات المحيطة، وإيجاد وسائل تساعد على إنجاز الأعمال الإدارية داخل الجامعة بكفاءة وفاعلية" (ص. ١٥٥).

أهمية القيادة الرشيقة: نالت القيادة الرشيقة أهميتها نظراً لتحقيقها العديد من الأهداف للمؤسسات المختلفة التي طبقتها، وخاصة في ظل التحديات والمستجدات التي واجهتها، وفي ذلك أشار المحاسنة (٢٠١٧) إلى أن أهميتها تتضح بشكل كبير في المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث توجد علاقات داخلية متشعبة بشكل متزايد تجعل طبيعة أعمال المؤسسة تزداد تعقيداً، إذ أن التحديات الإدارية المعاصرة تتمثل في كيفية التنسيق بين أعمال المؤسسة وعملياتها الداخلية، وكيفية إدارة الموارد مع الإبقاء على الابتكار، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية مع توافر الحرية في المؤسسات للأفراد العاملين .

مميزات القيادة الرشيقة:

على الرغم من تعدد الأساليب القيادية إلا أن القيادة الرشيقة اختصت بعدد من المميزات تُشير إليها بحاش (٢٠٢٠) في الآتي:

- مقدرتها على تحديد الأدوار، ومعرفة مهام كلاً منها.

- اهتمامها بالأفراد العاملين في المؤسسة وأنهم يشكلون رأس المال الفكري، وإعطائهم دور فعال في اتخاذ القرارات، وتعاونهم في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.
- ويضيف الكعبي (٢٠٢١) عدداً من مميزات القيادة الرشيقة منها:
 - تقوي العلاقات والروابط القائمة على الاحترام والمحبة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - قدرتها على ضبط الوقت من خلال إدارته واستثماره بفعالية.
 - وتدعم الأفراد العاملين في المؤسسات على تبني سلوكيات القيادة الرشيقة التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها (بوعامر وبن أحمد، ٢٠٢٢).
- ومن خلال ما سبق يتضح المميزات التي تفرقت بها القيادة الرشيقة في الجامعات من بينها إعطائها قيمة أكبر للأفراد أكثر من الأدوات والعمليات، وحرصها على تحفيز الأفراد وحل مشكلاتهم بطريقة إبداعية، وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس وتقديم كل ما يساعد على النهوض بالجامعة، وزيادة التواصل البناء بين القيادات الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس.

أبعاد القيادة الرشيقة:

تنوعت أبعاد القيادة الرشيقة نظراً لتنوع مفهومها، والدراسات التي تناولت القيادة الرشيقة، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على الأربعة أبعاد التي اتفقت معظم الدراسات عليها وهي: تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات.

١-تنظيم مواقع العمل:

يقصد به جعل أماكن العمل منظمة ومرتبطة بشكل يحافظ على انسيابية العمل (عبد الله، ٢٠٢٠). ومن سلوكيات هذا المجال اتباع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته، واهتمام العاملين بترتيب مكان عملهم، وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة، والتركيز على متابعة نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال (جاسم، ٢٠١٦).

٢-التحسين المستمر:

يقصد به إدخال بعض التحسينات بشكل تدريجي ومستمر على المنتجات والخدمات والعمليات، وخفض التكاليف والتقليل من الفاقد والهدر في الموارد، وزيادة معدل الإنتاجية

(مقدادي وهاها، ٢٠٢٢). ومن سلوكيات هذا المجال سعي الإدارة إلى معرفة جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر، ومعرفة مهارات الأفراد العاملين، واعتماد الإدارة نتائج أداء العاملين كأساس للتحسين المستمر، ونشر ثقافة التحسين بينهم، وتبني برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر (جاسم، ٢٠١٦).

٣- العمل القياسي:

يعتبر العنصر الأهم للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويوصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضا المستفيدين (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧). ومن سلوكيات هذا المجال اعتماد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، وإكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل، ووضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم، والاهتمام بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الهدر في حركات وعمليات الموظف، ووضع إجراءات للعمل بالحد الأدنى لتقليل الهدر الناجم من الإجراءات المفرطة والغير ضرورية (جاسم، ٢٠١٦).

٤- العاملين متعددي المهارات:

أسلوب لتدريب العاملين على التعامل مع العديد من المهمات داخل المؤسسة، ويشير إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط، والقادرة على حل مشكلات المؤسسة، وتطوير الأداء إلى الأفضل (مقدادي وهاها، ٢٠٢٢).

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد أبعاد القيادة الرشيقة وأنها متداخلة ومتراصة ومتكاملة تتداخل لتشكيل الملامح الرئيسة للقيادة الرشيقة باعتبارها أسلوباً قيادياً حديثاً يواكب المستجدات والمتغيرات في النظام التعليمي والإداري، ويساهم في تحقيق جودة المنتج التعليمي، ونظراً لذلك فإن الدراسة اعتمدت على أربعة أبعاد تمثلت في تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياس، العاملين متعددي الوظائف نظراً لشموليتها وقدرتها على معرفة درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.

ثانياً: التميز التنظيمي:

جاء التميز التنظيمي كمنهج لتحقيق النجاح في المؤسسات التعليمية، نظراً لتميزه بالفلسفة الفكرية والإدارية المعاصرة المستندة على منهج محدد، حيث بات أمراً ضرورياً للتوجه لتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التميز، الذي يعد استجابة للتحويلات السياسية والاقتصادية والتقنية، الناتجة عن التنافسية العالمية (الغامدي، ٢٠١٨).

ويشمل التميز التنظيمي مختلف الأساليب والإجراءات التي تساعد المؤسسات التعليمية في التصدي للمنافسة، ورفع أدائها من أجل كسب ولاء العميل، بتطوير آلياتها، وأساليب عملها وسياساتها، وتقديم أساليب ابتكارية قادرة على مواجهة التحديات (العازمي، ٢٠٢١).

مفهوم التميز التنظيمي:

تنوعت التعريفات التي قُدمت للتميز التنظيمي نظراً لاختلاف رؤية الباحثين والمختصين في الشأن التربوي، ومن بين تلك التعريفات ما يشير إليه الهلالات (٢٠١٤) على أنه: "مقدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المؤسسات" (ص.٢٢٧).

وفي المقابل تُعرف الشرفات (٢٠١٩) التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بأنه: "مقدرة القيادات التعليمية على تحقيق أعلى المستويات في الأداء والتفويض وحل المشكلات، وتحقيق أفضل الممارسات في أعمالهم وجودة إنتاجهم وخدماتهم لتحقيق أهدافهم والوصول إلى التميز في مؤسساتهم التعليمية عن باقي المؤسسات المنافسة" (ص.١٦).

بينما تُعرف بدرخان (٢٠١٨) التميز التنظيمي في الجامعات بأنه: "كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجامعة لاستغلال الموارد التنظيمية، بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها بأعلى درجات الدقة والنزاهة والجودة" (ص.٨٣).

بينما يعرفه درادكة (٢٠١٧): "تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتمثل في: تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية" (ص.١٢٧٠).

ومن جهة أخرى تم تعريف التميز التنظيمي في الجامعات بأنه: " قدرة الجامعة على تحقيق مستويات عالية في الأداء والتنفيذ وحل مشكلاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات الأكاديمية، من خلال تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية بها، وذلك عن طريق إدارة الكفاءات الأكاديمية فيها" (الشهراني، ٢٠١٧، ص. ٨).

ومما سبق يتضح أنه على الرغم من تنوع تعريف التميز التنظيمي إلا أنها تتفق في معظمها على مقدرته على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبتها للتغيرات والمستجدات للتكيف مع المستقبل، ويمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه: قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة على تحسين أداء الجامعات وحل مشكلاتها وفق تخطيط استراتيجي فعال.

أهمية التميز التنظيمي:

نال التميز التنظيمي أهمية في الفكر الإداري الحديث نظراً لقدرته على النهوض بالمؤسسات المختلفة وتحقيق أهدافها، ويشير العلي (٢٠١٦) إلى أن التميز التنظيمي يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية وقدراتهم في المؤسسات ، وذلك يتطلب وجود تنظيم فعال تسود روح الفريق، الابتكار، المبادأة المنافسة، حيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المؤسسة ملكاً له، وهذا الشعور يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها.

وُضيف الشرفات (٢٠١٩) بأن التميز التنظيمي يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين من حيث التميز، ويسهم في بذل الجهود من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي في استمرارية نجاح المؤسسات.

بينما تتمثل أهمية التميز التنظيمي في الجامعات من خلال مساهمته في زيادة مستوى الإنتاج، وتقوية الروابط بين القيادات الجامعية ومنسوبي الجامعات، وبث الأجواء الإيجابية بين أفراد الجامعة، ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية وتحفيزهم لأداء أعمالهم،

كما أن له دور كبير داخل المؤسسة نفسها من حيث زيادة ولاء العاملين فيها لها وزيادة الرغبة بالعطاء والابتكار للنهوض بالمؤسسة وتحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة (العازمي، ٢٠٢١).

ويتبين مما سبق أهمية التميز التنظيمي في النهوض بالجامعات في قدرته على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وزيادة مقدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في المجال التعليمي، وتنمية الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقه للاستمرار والبقاء في صدارة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي.

أبعاد التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي له العديد من الأبعاد التي تحققه في المؤسسات المختلفة، وقد تباينت الدراسات في عدد الأبعاد، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على الثلاثة أبعاد التي انفقت معظم الدراسات عليها وهي: تميز القيادة، تميز إدارة الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية.

١- تميز القيادة:

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات بحثاً وإثارة في علم الإدارة، حيث أصبحت القيادة الإدارية أحد المتطلبات اللازمة لنجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وأهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (يونس، ٢٠١٦).

وللقيادة في المؤسسات التعليمية دور رئيسي في قدرتها في على التأثير على العاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بينهم، وتنسيق جهودهم وتحفيزهم وتوجيههم، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها إلى التميز، ويتطلب نجاح قيادة التميز وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من العاملين وتوجيه سلوكهم، ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، وتوحيد جهود المرؤوسين، وتحقيق الأهداف (السلمي، ٢٠١٨).

٢- تميز إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسات وأعلى أصولها، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات، والخبرات، وكونها أهم موارد المؤسسة يقتضي الاستثمار فيها من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلل إدارة تتوفر فيها التقدير، والتمكين، والتوجيه، والالتزام، وإدارة الأداء (الحية، ٢٠١٥). وإدارة الموارد البشرية يتضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، الذي يساعد في تحسين أدائهم، ورفع مستوى قدراتهم؛ مما ينعكس على تميز المؤسسة (العلي، ٢٠١٦).

٣- تميز الثقافة التنظيمية:

تعبّر عن القيم السائدة للأفراد في المؤسسة، حيث تتأثر القرارات وأسلوب الإدارة بهذه القيم، والتي لها تأثير كبير على علاقات الأفراد مع القيادات، وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار، والأنماط السلوكية، والعادات والتقاليد، والمعتقدات، وأساليب التفكير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في العاملين في المؤسسة، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المؤسسة، وتنعكس على جودة أدائها، وخدماتها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التنافس (الشهراني، ٢٠١٧).

وتساعد الثقافة التنظيمية على تهيئة بيئة مناسبة لجودة الأداء، مما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع، وتحقيقها أهدافها، وتحسين أدائها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وتحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع المحيط بها، وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساعد في تطوير الأداء داخل المؤسسة (السلمي، ٢٠١٨).

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن دمج هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد يمثلون جوهر التميز التنظيمي وتعمل على تطبيقه في الجامعات، وهي تميز القيادة، تميز إدارة الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية، حيث تشمل هذه الأبعاد جميع أبعاد التميز التنظيمي لأنه يصعب تحقيق التميز التنظيمي بدون تميز القيادة، حيث تعد القيادة المسئول الأول

عن تحقيق أهداف الجامعة، ثم الاهتمام بالموارد البشرية التي تُعتبر قوة الجامعة ومن خلالها يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية المتوفرة في الجامعة، والقادرة استمرار الجامعة وتميزها، ثم بعد ذلك تأتي الثقافة التنظيمية التي تعني التوافق بين قيم ورؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس والقيادة، لذا فالدراسة الحالية تتبنى ثلاثة أبعاد للتميز التنظيمي تتمثل في تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تناولها من خلال محورين، المحور الأول: القيادة الرشيقة، والمحور الثاني: التميز التنظيمي، وذلك وفقاً لعدد من المعايير تتمثل في : أهداف الدراسة، المنهج المستخدم، أداة الدراسة، عينة الدراسة، بيئة الدراسة، نتائج الدراسة، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحداث إلى الأقدم على النحو الآتي:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الرشيقة:

هدفت دراسة الحرزاني (٢٠٢٢) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بلغ حجمها ٣٥٩ عضواً، وأظهرت النتائج توفر القيادة الرشيقة بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر أبعادها تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توفر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات.

كما هدفت دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) إلى معرفة دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن وواقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٥٧) موظفاً من الأكاديميين والإداريين وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى جاء بدرجة

متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة.

كما أجرى الكعبي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق القيادات الجامعية والأهلية بالعراق للقيادة الرشيقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٧٨) من الموظفين العاملين في الجامعات والكليات الأهلية بالعراق، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الرشيقة لدى القيادات الجامعية والأهلية بالعراق جاء مرتفعاً.

وهدف دراسة الغامدي (٢٠٢١) إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عمدية بلغت (٣١٥) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من جامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت كبيرة، وأن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت كبيرة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية .

كما هدفت دراسة عبد الله (٢٠٢٠) إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى القيادات الجامعية بجامعة جنوب الوادي الجديد بمصر، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة طبقية

عشوائية مكونة من (١٢٧) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى القيادات الجامعية جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (نوع الكلية، والجنس، الدرجة العلمية)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الرشيقة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية.

وتناولت دراسة المطيري (٢٠١٩) الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٣٥) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

وتناول الشوبكي وآخرون (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى توافر الإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة بفلسطين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٢٩) من الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر الإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين مستوى البيئة الإبداعية، ومستوى الإدارة الرشيقة في الكليات التقنية في قطاع غزة.

وأجرى ليماهيو (Lemahieu,2017) دراسة هدفت إلى رصد درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٥٠) موظفاً إدارياً ببعض مؤسسات التعليم المختلفة ببعض مدن اليابان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن

اليابان للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود عدد من المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة الرشيقة تتمثل في تدني العيوب والتكلفة، والقضاء على الأنشطة غير الضرورية، وتحسين رضا المستخدم.

كما أجرى ويستمان وكاسي (Wuestman&Casey,2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادة الرشيقة في تطوير وتحسين العمليات، والمحافظة على عملية التغيير طويل المدى في المنظمات المختلفة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٢٢) موظفاً بعدد من المنظمات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية التي واجهت تحديات حول تغيير إدارتها من إدارة تقليدية إلى إدارة تهتم بمشاركة العاملين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام القيادة الرشيقة يساعد على تحسين العمليات وعلى إحداث عملية التغيير في المنظمات المختلفة.

وهدف دراسة راملي (Ramly,2012) إلى معرفة درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠٠) موظف ، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة،

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف.

المحور الثاني: دراسات تناولت التميز التنظيمي:

أجرت جالودي والشрман (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٦٠) من العاملين في الجامعات الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة

ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

كما أجرت العازمي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التميز التنظيمي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات هي المقابلة والتي طبقت على عينة مكونة من (٦٠) عضو، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي في كلية التربية الأساسية جاء عالياً، ووجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التميز التنظيمي ومجال التحسين المستمر كأحد مجالات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية.

وقامت المطيري والفضلي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، والكشف عن وجود اختلاف في واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر إداريات جامعة جدة تبعاً لمتغير الخبرة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) إدارية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما قامت الزهراني (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٨٦) عضو هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين، ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم

القرى تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي لصالح وكيل الكلية، سنوات الخدمة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، الرتبة العلمية لصالح أستاذ مشارك)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى التمكين الإداري، ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

بينما هدفت دراسة زكي وكشميري (٢٠١٩) إلى معرفة مستوى التميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الإداريات بالجامعة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢١٧) من إداريات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز جاء متوسطاً.

وتناولت دراسة الضلاعين (٢٠١٨) وضع معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري جاءت مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما تناولت دراسة درادكة (٢٠١٧) التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٣١) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

وهدف دراسة الضمور (٢٠١٧) إلى الكشف عن مستوى التميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف

الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٧٠) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي جاء منخفضاً ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير التخصص لصالح الكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والسلطة المشرفة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية.

بينما هدفت دراسة شيبرو وبيبيسو وعثمان (Shibru&Bibiso and Ousman,2017) رصد العوامل التي تؤثر على تميز الأداء المؤسسي في جامعة وليتا سودو بأثيوبيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات والبيانات في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٨) رؤساء أقسام ببعض كليات الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود عوامل تؤثر على تميز الأداء المؤسسي في جامعة وليتا سودو تتمثل في: الفئة الأكاديمية، والخبرة القيادية، ووضع السياسات والإجراءات في مكانها الصحيح، والإدارة المالية، والمساءلة، والتعليم المهني للمجتمع.

وقامت الزامل (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٣٠) من الإداريات العاملات في جامعة الأميرة نورة ، وأشارت النتائج إلى أن واقع دور تمكين العاملات في جامعة الأميرة نورة جاء بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى تحقيق التميز التنظيمي مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين تمكين العاملات، وتحقيق التميز التنظيمي.

وهدف دراسة نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) إلى التعرف على درجة تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم

الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٠٠) معلم يعملون في (١٧١) مدرسة في مكتب لجنة التعليم الأساسي، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق المدارس لاستراتيجيات التميز الإداري جاءت بدرجة عالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية؛ حيث يعد الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى الحاصلين على درجة الدكتوراه ويشغلون الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والذين هم على رأس العمل خلال العام الجامعي ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م، وقد بلغ حجم المجتمع الكلي ٤٤٩٤ عضو هيئة تدريس وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون الموظفين بجامعة أم القرى. وتمّ تحديد حجم العينة المناسب وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (علوان، ٢٠١٤، ص.١١) التالية:

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

حيث:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦).

d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠).

وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة ٣٧٣ عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. والجدول ١ يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الأولية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	١٨٨	٥٠.٤%
	أنثى	١٨٥	٤٩.٦%
	المجموع	٣٧٣	١٠٠%
الرتبة العلمية	أستاذ	٩٥	٢٥.٥%
	أستاذ مشارك	١٦٠	٤٢.٩%
	أستاذ مساعد	١١٨	٣١.٦%
	المجموع	٣٧٣	١٠٠%
سنوات الخبرة في التعليم الجامعي	أقل من ١٠ سنوات	١٣٤	٣٦.٠%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٦٤.٠%
	المجموع	٣٧٣	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات؛ حيث تم بناؤها وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثّل في قياس درجة ممارسة القيادة الرشيدة ومستوى التميز التنظيمي.

الخطوة الثانية: تحديد محاور الاستبانة وأبعاد كل محور بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت القيادة الرشيدة مثل: دراسة جاسم (٢٠١٦)، دراسة ركاج والعبادلة (٢٠١٧)، دراسة المطيري (٢٠١٩)، ودراسة عبد الله (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١)، وكذلك الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي مثل: دراسة العلي (٢٠١٦)، ودراسة الضمور (٢٠١٧)، ودراسة السلمي (٢٠١٨)، ودراسة زكي وكشميري (٢٠١٩)، ودراسة البكري (٢٠٢١).

وقد خلصت هذه الخطوة إلى تحديد أبعاد متغيري الدراسة (القيادة الرشيدة، التميز التنظيمي) وذلك باعتماد الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة؛ حيث تم اعتماد نسبة التكرار 60% حدًا فاصلاً لقبول البعد. (أنظر الجدولين ٢، ٣)

جدول (٢) مصفوفة اشتقاق أبعاد القيادة الرشيدة كما وردت في الأدبيات

الأبعاد								أبعاد القيادة الرشيدة في دراسات سابقة
حل المشكلات	تشجيع الإبداع	القابلية للتغيير	سنة سيجما	العاملين متعددي المهارات	العمل القياسي	التحسين المستمر	تنظيم أماكن العمل	
			√	√	√	√	√	جاسم (٢٠١٦)
				√	√	√	√	ركاج والعبادلة (٢٠١٧)
√	√	√				√	√	المطيري (٢٠١٩)
			√	√	√	√	√	عبد الله (٢٠٢٠)
				√	√	√	√	أبو عاصي (٢٠٢١)
٢٠%	٢٠%	٢٠%	٤٠%	٨٠%	٨٠%	١٠٠%	١٠٠%	التكرار

جدول (٣) مصفوفة اشتقاق أبعاد التميز التنظيمي كما وردت في الأدبيات

الأبعاد										أبعاد التميز التنظيمي في دراسات سابقة
الشركة والموارد	الاستراتيجية	إدارة العمليات	الإلكترونية الإدارة	تميز الموظفين	التخطيط الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	القيادة	
					√	√	√	√	√	العلي (٢٠١٦)
	√			√		√	√		√	الضمور (٢٠١٧)
		√	√					√	√	السلمي (٢٠١٨)
				√			√		√	زكي وكشميري (٢٠١٩)
√	√							√	√	البكري (٢٠٢١)
٢٠%	٤٠%	٢٠%	٢٠%	٤٠%	٢٠%	٤٠%	٦٠%	٦٠%	١٠٠%	التكرار

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية؛ حيث تكونت من ٣٧ فقرة منها:

عدد ٢١ فقرة لقياس القيادة الرشيدة وموزعة على أربعة أبعاد:

- البعد الأول: تنظيم أماكن العمل، وعدد فقراته (٦) فقرات.

- البعد الثاني: التحسين المستمر، وعدد فقراته (٥) فقرات.
 - البعد الثالث: العمل القياسي، وعدد فقراته (٥) فقرات.
 - البعد الرابع: العاملين متعددي المهارات، وعدد فقراته (٥) فقرات.
- وعدد ١٦ فقرة لقياس التميز التنظيمي وموزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:
- البعد الأول: القيادة، وعدد فقراته (٥) فقرات.
 - البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية، وعدد فقراته (٥) فقرات.
 - البعد الثالث: الثقافة التنظيمية، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- الخطوة الرابعة: تحديد المقياس المستخدم للحكم على فقرات كل محور؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: عالية جدًا (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جدًا (١).
- الخطوة الخامسة: مراجعة عبارات وأبعاد محاور الاستبانة والتحقق من الصدق الظاهري عن طريق عرضها على بعض المحكمين (11 محكم) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في بعض الجامعات السعودية، وذلك للتعرف على مدى صلاحية الأداة لما وُضعت لقياسه من حيث وضوح اللغة، ومدى انتماء العبارة للمحور؛ حيث تمَّ الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي تم الاتفاق عليها بنسبة 50% فأكثر. ونتج عن هذه الخطوة تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة من المحور الأول وأخري من المحور الثاني؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي ٣٥ فقرة.
- الخطوة السادسة: التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة بالتطبيق على عينة استطلاعية (30 مفردة) من خارج عينة الدراسة الرئيسية؛ حيث تم حساب الصدق والثبات كالاتي:
- صدق وثبات أداة الدراسة:**
- أولاً: صدق البناء الداخلي:**
- تم التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بعد التحكيم، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية (٣٠) عضو هيئة تدريس من غير العينة الرئيسية، وتمَّ حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لكل

فقرة على حدة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تمّ حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى ممارسة التميز التنظيمي لكل فقرة على حدة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، ويبين ذلك الجدول ٤:

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه فقرات أداة الدّراسة

المحور الأول: القيادة الرشيدة							
تنظيم أماكن العمل		التحسين المستمر		العمل القياسي		العاملين متعددي المهارات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠.٤٩٢	٦	**٠.٦٣٥	١١	**٠.٦٠٦	١٦	**٠.٤٩٨
٢	**٠.٦٤١	٧	**٠.٦٢٠	١٢	**٠.٥٨١	١٧	**٠.٤٧٦
٣	**٠.٥٦٦	٨	**٠.٥٩٠	١٣	**٠.٥٥٦	١٨	**٠.٥٨٩
٤	**٠.٥٥١	٩	**٠.٤٨٨	١٤	**٠.٤٩٨	١٩	**٠.٤٦٦
٥	**٠.٥٢٢	١٠	**٠.٤٣٦	١٥	**٠.٦١١	٢٠	**٠.٥٣٣
المحور الثاني: التميز التنظيمي							
القيادة		إدارة الموارد البشرية		الثقافة التنظيمية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط		
١	**٠.٥٧٣	٦	**٠.٦١١	١١	**٠.٥١٩		
٢	**٠.٤٩٧	٧	**٠.٤٥٤	١٢	**٠.٥١٣		
٣	**٠.٦٢٤	٨	**٠.٥٣٣	١٣	**٠.٥٣٦		
٤	**٠.٥٥٢	٩	**٠.٦١٥	١٤	**٠.٥٤٤		
٥	**٠.٥٣٠	١٠	**٠.٦٣٢	١٥	**٠.٥٩٨		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (ن=٣٠)

يتبين من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة وتراوحت بين (**٠.٤٣٦) - (**٠.٦٤١)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: تنظيم أماكن العمل بين (**٠.٤٩٢) - (**٠.٦٤١)، وتراوحت للمجال الثاني: التحسين المستمر بين (**٠.٤٣٦) - (**٠.٦٣٥)، وتراوحت للمجال الثالث: العمل القياسي بين (**٠.٤٩٨) - (**٠.٦١١)،

وتراوحت للمجال الرابع: العاملين متعددي المهارات بين (**٠.٤٦٦ - **٠.٥٨٩)، وذلك يدل على صدق الفقرات.

كذلك يتبين من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى موجبة وتراوحت بين (**٠.٤٥٤) و (**٠.٦٣٢)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: القيادة بين (**٠.٤٩٧ - **٠.٦٢٤)، وتراوحت للمجال الثاني: إدارة الموارد البشرية بين (**٠.٤٥٤ - **٠.٦٣٢)، وتراوحت للمجال الثالث: الثقافة التنظيمية بين (**٠.٥١٣ - **٠.٥٩٨) ويدل ذلك على صدق الفقرات.

وللتأكد من صدق البناء الداخلي لأبعاد أداة الدراسة كلاً على حده مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة، ويبين الجدول الآتي مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة أبعاد محور القيادة الرشيدة،

وأبعاد محور التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل محور

محور التميز التنظيمي		محور القيادة الرشيدة	
الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	البعد
**٠.٩٢١	القيادة.	**٠.٩٤٢	تنظيم أماكن العمل.
**٠.٨٨٥	إدارة الموارد البشرية.	**٠.٩١١	التحسين المستمر.
**٠.٩١١	الثقافة التنظيمية.	**٠.٨٧٨	العمل القياسي.
		**٠.٩٥٠	العاملين متعددي المهارات.

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٥) أن معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة، ومجالات هذا المحور تقع بين

(٠.٨٧٨** - ٠.٩٥٠**)، وأن جميع معاملات الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يوضح صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور. كما يتضح من الجدول (٥) أن معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي ومجالات هذا المحور تقع بين (٠.٨٨٥** - ٠.٩٢١**)، وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يبين صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور.

ثانياً: ثبات الأداة:

تأكدت الباحثة من ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام (Test-Retest) وثبات الاستقرار، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس من غير عينة الدراسة الأساسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على العينة نفسها، وتم استخراج معامل الثبات بين التطبيقين، وحساب معامل ثبات البناء الداخلي من خلال معامل (كرونباخ- ألفا)، والجدول (٦) يوضح أهم النتائج.

جدول (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

رقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	كرونباخ - ألفا	ثبات الاستقرار
١	تنظيم أماكن العمل.	٥	٠.٨٦٢**	٠.٨٠٩**
٢	التحسين المستمر.	٥	٠.٩٢٠**	٠.٩٠٥**
٣	العمل القياسي.	٥	٠.٨٦٦**	٠.٨٤٨**
٤	العاملين متعددي المهارات.	٥	٠.٨٧٨**	٠.٨٢٩**
	الدرجة الكلية لمحور القيادة الرشيدة	٢٠	٠.٩٥٤**	٠.٩٣٣**
١	القيادة.	٥	٠.٨٥٧**	٠.٨٤٤**
٢	إدارة الموارد البشرية.	٥	٠.٨٤١**	٠.٨٣٢**
٣	الثقافة التنظيمية.	٥	٠.٩٦٠**	٠.٩١٢**
	الدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي	١٥	٠.٩٧٦**	٠.٩٤٠**
	ثبات الأداة الكلي	٣٥	٠.٩٨٤**	٠.٩٦٢**

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ثبات أداة الدراسة دالة إحصائية ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقد تجاوزت قيم معاملات الثبات كرونباخ - ألفا حد (٠.٧٠) وتدل هذه

القيمة على قوّة مُعامل كرونباخ - ألفا ، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩٨٤)، وبلغ ثبات الاستقرار (٠.٩٦٢)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المجالات بطريقة كرونباخ - ألفا ما بين (٠.٨٤١ - ٠.٩٦٠)، وثبات الاستقرار ما بين (٠.٨٠٩ - ٠.٩١٢)، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".
للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرشيقة: (تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات)، وقد تمّ ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي كما تتبين النتائج في الجدول (7).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

محور القيادة الرشيقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	العاملين متعددي المهارات.	٣.٣١	٠.٦١	١	متوسطة
٢	العمل القياسي.	٣.١٠	٠.٦٣	٢	متوسطة
٣	التحسين المستمر.	٣.٠٢	٠.٥٦	٣	متوسطة
٤	تنظيم أماكن العمل.	٢.٨٦	٠.٦٦	٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٧	٠.٥٧		متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٠٧) بانحراف معياري قيمته (٠.٥٧)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٦ - ٣.٣١)، وجاءت مجالات المحور جميعها بدرجة متوسطة،

كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأربعة قد تراوحت بين (٠.٥٦-٠.٦٦) وتعتبر قيم منخفضة، مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحرازي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز جاءت متوسطة، ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق القيادة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى قيادات جامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة، ودراسة ليماهيو (Lemahieu,2017) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق المؤسسات التعليمية في بعض مدن اليابان للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة راملي (Ramly,2012) التي أشارت إلى درجة تطبيق بعض المؤسسات التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع الكعبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة الرشيقة لدى القيادات الجامعية والأهلية بالعراق جاء مرتفعاً، ودراسة الغامدي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت كبيرة، ودراسة الشوبكي (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى توافر الإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة جاء مرتفعاً.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق أسلوب القيادة الرشيقة في الجامعات والتي قد تحتاج إلى معرفة أهميتها، وكيفية ومتطلبات تطبيقها، وقلّة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس حول القيادة الرشيقة، وتمسك بعض القيادات الجامعية ببعض الأساليب القيادية التي نجحوا في تطبيقها، وقلّة الاهتمام بالعمل الجماعي، وضعف تشجيع القيادات الجامعية لروح المبادرة والعمل بين أعضاء هيئة التدريس، وعدم وضوح رؤية ورسالة الجامعة إلى منسوبي الجامعة، ووجود بعض الأزمات العالمية مثل جائحة كورونا Coved-19، التي أثرت سلباً على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات،

وعلى التحول نحو تطبيق القيادة الرشيقة والتي تحتاج إلى الاستقرار ومزيد من الوقت والجهد.

وبشكل عام فقد جاء في المرتبة الأولى مجال (العاملين متعددي المهارات) بمتوسط حسابي (٣.٣١) وهي تقترب من القيمة الحدية (٣.٤٠) التي تفصلها عن الدرجة العالية، وهذا - ربما - يعود إلى إدراك القيادات الجامعية لأهمية العاملين متعددي المهارات في الجامعات، كونهم يستطيعون تقديم حلول للمشكلات التي تواجه الجامعات، وتطوير أداء الجامعات إلى الأفضل، وقدرتهم على فهم الواقع في كل نشاط أو مجال جامعي، ويظهرون تجاوباً كبيراً مع أسلوب تغيير العمل. وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (تنظيم أماكن العمل) بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وهي تقترب من القيمة الحدية (٢.٦٠) التي تفصلها عن الدرجة المنخفضة، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الملغاة على أعضاء هيئة التدريس، وقلة تتبع إدارة الجامعة لمنهجية واضحة لتنظيم مكان العمل، وعدم وجود دليل عمل واضح لتنظيم ملفات الموظفين وطريقة ترتيبها وتنسيقها، وعدم وجود خريطة مكانية واضحة لموقع مكاتب الجامعة وكلياتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: "ما مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي: (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، وقد تمّ ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي كما تتبين النتائج في الجدول (8).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	القيادة.	٣.٢٥	٠.٦٥	١	متوسطة
٢	الثقافة التنظيمية.	٣.٢٢	٠.٦٠	٢	متوسطة
٣	إدارة الموارد البشرية.	٣.١٨	٠.٥٨	٣	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٢٢	٠.٦١		متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٢٢) بانحراف معياري قيمته (٠.٦١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.١٨-٣.٢٥)، وجاءت مجالات المحور جميعها بمستوى متوسطاً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثلاثة تراوحت بين (٠.٥٨-٠.٦٥) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ودراسة زكي وكشميري (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الإداريات جاء متوسطاً، ودراسة درادكة (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف جاء متوسطاً. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العازمي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت جاء عالياً، ودراسة الضالعين (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة جداً، ودراسة الضمور (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي لدى القادة

الأكاديميين بالجامعات الأردنية جاء منخفضاً، ودراسة الزامل (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مرتفعاً، ودراسة نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق المدارس التابعة لمكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري جاء مرتفعاً.

ويمكن عزو هذه النتيجة والتي لم تبلغ الحد المأمول إلى قلة توافر البيئة الجامعية الداعمة للتميز، وقلة توفر متطلبات التميز التنظيمي، وقلة الحوافز الفردية والجماعية للمتميزين، وقلة نشر ثقافة التميز بين منسوبي الجامعة، وقلة توظيف القيادات الأكاديمية لوسائل التقنية الحديثة في دعم التميز، وقلة توافر القدرات الإبداعية لدى القيادات في إحداث التميز التنظيمي.

وقد جاء في المرتبة الأولى بعد (القيادة) بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وهو يقترب من القيمة الحدية (٣.٤٠) التي يفصلها عن المستوى العالي، وربما يرجع ذلك إلى توظيف القيادات الأكاديمية للإمكانيات المادية المتوفرة لتحقيق أهداف الجامعة، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع قدراتهم، وتكيف القيادات مع المستجدات في مجال العمل القيادي ومواكبتها وتطوير أهدافها، ونشرها لقيم الإبداع لدى العاملين. كما جاء في المرتبة الأخيرة بعد (إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وهي المرتبة الأخيرة في فئة المستوى المتوسط، وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لهم، وضعف روح التنافس كأساس للتقدم والإنجاز بين أعضاء هيئة التدريس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficients لمتغيرات الدراسة: (القيادة الرشيقة، التميز التنظيمي)، ولجميع أبعادها. والجدول (٩) يوضح أهم النتائج.

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرشيدة ومستوى التميز
التنظيمي

مستوى التميز التنظيمي				درجة ممارسة القيادة الرشيدة
الدرجة الكلية	الثقافة التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	القيادة	
**٠.٦٦٤	٠.٠١٤	٠.٠٣٥	٠.٠٢١	تنظيم أماكن العمل
**٠.٦٩٨	٠.٠٤٢	٠.٠٥٣	٠.٠٣٤	التحسين المستمر
**٠.٧٤٢	٠.٠٤٩	**٠.٣٨٥	**٠.٣٦٩	العمل القياسي
**٠.٧٣٧	**٠.٣٥٣	**٠.٤٦٤	**٠.٣٤٦	العاملين متعددي المهارات
**٠.٨٩٣	**٠.٤٦٩	**٠.٥٥٧	**٠.٤٧٨	الدرجة الكلية

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة ومستوى التميز التنظيمي؛ وأن معامل ارتباط الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة مع معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى التميز التنظيمي بلغ (**٠.٨٩٣) وهو دال إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة، والدرجة الكلية للتميز التنظيمي، أي أنه كلما كانت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة عالية، كلما كان مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى عالياً.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ودراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الرشيدة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، حيث يهتم مجال التعلم والنمو في الأداء المتوازن بالموارد البشرية في المؤسسة، كذلك إدارة الموارد البشرية أحد المجالات المهمة للتميز التنظيمي، ودراسة الغامدي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية، حيث يُعد مجال برامج النمو المهني والتدريب

أحد مجالات جودة الحياة الوظيفية، والذي يتوافق مع مجال إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، ودراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الرشيقة، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بجامعة جنوب الوادي الجديد، حيث يعد مجال القيادة أحد مجالات الأداء الوظيفي، وهو أيضاً مجال مهم في التميز التنظيمي، ودراسة العازمي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية، حيث يعد التحسين المستمر أحد الأبعاد المهمة لإدارة الجودة الشاملة، ودراسة جالودي والشمران (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، ودراسة درادكة (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف، حيث يعد السلوك الإبداعي أحد أبعاد التمكين الإداري والذي يتوافق مع مجال التحسين المستمر، ودراسة الضمور (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية، حيث يعد التنظيم وتنفيذ الأعمال أحد مجالات الرشاقة الاستراتيجية الذي يتوافق مع مجال تنظيم مواقع العمل للقيادة الرشيقة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة يؤدي إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي، وتقليل الهدر في الجهد والوقت والمال، والارتقاء بجودة المنتج التعليمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار الإبداعية، وتوفير بيئة جامعية مناسبة لتحقيق التميز، ونمو العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القيادة ومنسوبي الجامعة، وتجعل القيادات تحرص على نشر قيم الإبداع والمواطنة والمسئولية المجتمعية والاحترام المتبادل والتميز بين منسوبي الجامعة، وتُحقق السرعة والجودة في أداء العمل، وذلك يسهم في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى، وعلى تحقيق الجامعة لأهدافها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المفترض للقيادة الرشيقة في التميز التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد تم التأكد بداية من استيفاء افتراضات هذا التحليل بحساب معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء، وبين الجدول (١٠) أهم النتائج.

جدول (١٠) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	المتغيرات المستقلة
0.260	0.521	1.848	تنظيم أماكن العمل
0.436	0.329	3.375	التحسين المستمر
0.618	0.288	3.480	العمل القياسي
0.824	0.435	2.520	العاملين متعددي المهارات

يلاحظ من الجدول (١٠) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (١٠)، وتتراوح بين (1.848-3.480)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (0.288 - 0.521) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (١)، وهذه النتيجة تدعم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي؛ وبالتالي ليس هناك مشكلة محتملة عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في التميز التنظيمي في جامعة أم القرى، والجدول (١١) يوضح أهم النتائج. جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير القيادة الرشيقة على

التميز التنظيمي بجامعة أم القرى

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار beta	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	13.142	0.826	0.000	112.561	0.681	0.893	التميز التنظيمي	القيادة الرشيقة
درجة الحرية (بين المجاميع ١ - البواقي (٣٧١) - المجموع (٣٧٢))								

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (112.561)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في التميز التنظيمي في جامعة أم القرى، وبلغ معامل التحديد R² (0.681)، أي أن ما قيمته (68.1%) من التباين في تطوير مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى ناتج عن التغيير في درجة الاهتمام بممارسة القيادة الرشيقة، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير beta (0.826)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق القيادة الرشيقة يؤدي إلى تطوير مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى بقيمة (0.826)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.893$) إلى وجود علاقة طردية وقوية جداً عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي، وهذه النتيجة تفسر أن تحقيق مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى يتطلب ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية لما لها من دور في تحقيق التميز التنظيمي، وأنها تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق التميز التنظيمي، وأن القيادات الأكاديمية تمارس القيادة الرشيقة، وقد جاءت الممارسة بدرجة متوسطة، مما أثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي في

جامعة أم القرى، كما تفسر النتيجة أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة زاد مستوى التميز التنظيمي.
التحقق من الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الفرعية الأولى (H0₁): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعد القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى. للتحقق من الفرضية تم تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعد القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، والجدول (١٢) يوضح أهم النتائج.

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير القيادة الرشيقة في بعد القيادة بجامعة أم القرى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيادة الرشيقة	القيادة	0.478	0.573	94.478	0.000	0.786	9.029	0.000

درجة الحرية (بين المجاميع ١ - البواقي (٣٧١) - المجموع (٣٧٢))

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (94.478)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعد القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى. وقد بلغ معامل التحديد R² (0.573)، أي أن ما قيمته (57.3%) من التباين في تطوير مستوى القيادة في جامعة أم القرى ناتج عن التغيير في درجة الاهتمام بممارسة القيادة الرشيقة، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير beta (0.786)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق القيادة الرشيقة يؤدي إلى تطوير مستوى بُعد القيادة

كأحد أبعاد التميز التنظيمي في جامعة أم القرى بقيمة (0.786)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.478$) إلى وجود علاقة طردية وقوية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة الرشيقة وبعُد القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي. وهذه النتيجة تفسر أن تحقيق مستوى القيادة كأحد مجالات التميز التنظيمي في جامعة أم القرى يتطلب ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية، وأنها تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق التميز التنظيمي، كما تفسر النتيجة أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة زاد مستوى القيادة كأحد مجالات التميز التنظيمي.

الفرضيات الفرعية الثانية (H₀₂): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعْد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

للتحقق من الفرضية تم تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعْد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، والجدول (١٣) يوضح أهم النتائج.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير القيادة الرشيقة في بعد

إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيادة الرشيقة	إدارة الموارد البشرية	0.557	0.641	92.653	0.000	0.852	9.891	0.000

درجة الحرية (بين المجاميع ١ - البواقي (٣٧١) - المجموع (٣٧٢))

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (92.653)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعْد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، وبلغ معامل التحديد R² (0.641)، أي أن ما قيمته

(64.1%) من التباين في تطوير مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعة أم القرى ناتج عن التغيير في درجة الاهتمام بممارسة القيادة الرشيقة، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.852)$ ، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق القيادة الرشيقة يؤدي إلى تطوير مستوى إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى بقيمة $\beta(0.852)$ ، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.557$) إلى وجود علاقة طردية وقوية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة الرشيقة وإدارة الموارد البشرية كأحد مجالات التميز التنظيمي، وهذه النتيجة تفسر أن تحقيق مستوى إدارة الموارد البشرية كأحد مجالات التميز التنظيمي بجامعة أم القرى يتطلب ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية، وأنها تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق التميز التنظيمي، كما تفسر النتيجة أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة زاد مستوى إدارة الموارد البشرية كأحد مجالات التميز التنظيمي.

الفرضيات الفرعية الثالثة (H_3): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الرشيقة في بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

للتحقق من الفرضية تم تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، والجدول (١٤) يوضح أهم النتائج.

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير القيادة الرشيقة في بُعد

الثقافة التنظيمية بجامعة أم القرى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القيادة الرشيقة	الثقافة التنظيمية	0.469	0.721	72.497	0.000	0.784	10.368	0.000

درجة الحرية (بين المجاميع ١ - البواقي (٣٧١) - المجموع (٣٧٢))

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (72.497)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، وبلغ معامل التحديد R^2 (0.721)، أي أن ما قيمته (72.1%) من التباين في تطوير مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة أم القرى ناتج عن التغيير في درجة الاهتمام بممارسة القيادة الرشيقة، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.748)، وهذا يعني أنه بافتراض أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق القيادة الرشيقة يؤدي إلى تطوير مستوى الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى بقيمة (0.748)، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.469$) إلى وجود علاقة طردية وقوية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذه النتيجة تفسر أن تحقيق مستوى الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بجامعة أم القرى يتطلب ممارسة القيادة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية، وأنها تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق التميز التنظيمي، كما تفسر النتيجة أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى للقيادة الرشيقة زاد مستوى الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة تُوصي بالآتي:

- ١- تعزيز القيادة الرشيقة عن طريق:
 - تشجيع العاملين على الانضباط الذاتي للحفاظ على مكان العمل مرتباً.
 - التخلص من الملفات التي انتهت فاعليتها أولاً بأول.
 - توفير الإمكانيات اللازمة لتمكين العاملين من أداء أدوارهم بكفاءة.
 - توفير حزم تدريبية لزيادة الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

- توفير الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف العاملين الإدارية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار في التدريس.
- متابعة إنجاز الأعمال وفق الزمن المخصص لها.
- اعتماد إجراءات دقيقة للعمل للمحافظة على وقت العاملين.
- اهتمام القيادات بأساليب التغيير في العمل.
- تعزيز التبادل الحر للأفكار بين العاملين في الجامعة.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية حول القيادة الرشيدة، لمعرفة كيفية توظيفها في العملية الإدارية.
- ٢- تعزيز التميز التنظيمي عن طريق:
 - دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الجامعية.
 - توفير بيئة جامعية محفزة للإبداع.
 - تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم بكفاءة.
 - تشجيع روح التنافس بين أعضاء هيئة التدريس.
 - نشر ثقافة التميز بين منسوبي الجامعة.
 - تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين منسوبي الجامعة.
 - عقد ورش عمل للعاملين في الجامعة حول التميز التنظيمي، وذلك لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وكيفية تحقيقه.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

– أبو عاصي، نور الهدى فايق إسحاق. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصي بقطاع غزة [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصي]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة الأقصي.

<https://2u.pw/GAJ3pIV>

– أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

<https://2u.pw/DbG7PO> ○

– بحاش، هجيرة. (٢٠٢٠). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسلية، الجزائر [رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة محمد بوضياف.

<https://2u.pw/vK5Mk2b> ○

– بدرخان، سوسن سعد الدين محمد (٢٠١٨). تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية والأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، ١(٢)، ٧٩-٩٧.

<https://2u.pw/tBws8P> –

– بو عامر، زينب، وبن أحمد، فاطمة. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات: دراسة حالة جامعة غرداية [رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة غرداية.

<https://2u.pw/Zn4KUQk> –

– التويجري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ٢(١٨٧)، ٢٩٩-٣٥٤.

<https://2u.pw/oknN6cg> –

– جاسم، رغد جمال. (٢٠١٦). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين، أسيا سيل). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٩٤)، ١-٢٥.

– <https://2u.pw/9JytlW>

– جالودي، أسماء ناصر محمد والشمران، وائل محمد ياسين. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. المجلة العلمية، ٣٧ (٩)، ٣٠٧-٣٢٨.

– <https://2u.pw/bYYj74Z>

– جمال، لينا. (٢٠١٧). إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في القدس (ط٢). دار نابلس للنشر والتوزيع.

– جوهر، علي، وسليمان، هناء. (٢٠٢٠). متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية، ٣٥ (٧٢)، ٢٧٧-٣١٤.

– <https://2u.pw/S9cgNrH>.

– الحراري، عبد العزيز أحمد (٢٠٢٢). القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٣)، ٤٦-٨٣.

– <https://2u.pw/BQ7ifOi>

– الحية وليد نمر إسماعيل. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

– <https://2u.pw/9bv9TOt>

– درادكة، أمجد. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٣١ (٨)، ١٢٥٧-١٢٩٦.

– <https://2u.pw/Bjg5gyB>

– ركاج، يحي محمد، والعبادلة، سمر مشرف. (٢٠١٧). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة.

- <https://2u.pw/FFFWNv> ○
- الزامل، مها عثمان (٢٠١٦). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٣)، ٤١٦-٣٤٥.
- <https://2u.pw/FWBZFyJ> –
- الزهراني، نسرین علي (٢٠٢٠). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٥)، ٤٠-٦٤.
- <https://2u.pw/Zno2KUn> –
- زكي، خديجة محمود، وكشميري، روزا عبد الرزاق. (٢٠١٩). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية، ٣٥(٩)، ٢٦١-٢٨٧.
- <https://2u.pw/GITjgZ> –
- الزهراني، رحمة شريم، وشريف، شريف محمد. (٢٠١٩). ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٣(٢٠)، ٨٥-٤١.
- <https://2u.pw/UndwEFu> –
- الزيان، مازن نوح. (٢٠٢١). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة الأقصى.
- <https://2u.pw/qdMeDLu> –
- السلمي، خالد عبد الرحمن معتق. (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١١(١٩)، ١٠٣-١٤٨.
- <https://2u.pw/7v3TR4>
- السلمي، علي. (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة (ط٢). دار غريب للنشر والتوزيع.
- السيد، رضا. (٢٠٠٧). عادات التميز في الأفراد ذوي المهارات المؤسسية العالية. الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

- الشرفات، أمّنة فهد ضيف الله. (٢٠١٩). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة
المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي (رقم المنشور ١٠٢٩١٩٨) [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت].
قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
<https://2u.pw/hLsgUax>
- الشهراني، نورة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك
خال [رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل
الماجستير، جامعة الملك خالد.
<https://2u.pw/Rx3tBL5>
- الضمور، معتصم محمد مبارك. (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز
التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير، كلية العلوم
التربوية، جامعة الشرق الأوسط]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير،
جامعة الشرق الأوسط.
<https://2u.pw/r7P07kl>
- الضلاعين، علي (٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي
للتميز، مجلة العلوم التربوية، ٣(١)، ٤٠٨-٤٧٤.
<https://2u.pw/27H1gof>
- الشبكي، مازن، وأبو ناصر، سامي، وأبو أمونا، يوسف، والطلاع، سليمان. (٢٠١٧). البيئة الإبداعية
وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة
وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، جامعة الأزهر، غزة،
فلسطين.
<https://2u.pw/Ude2r23>
- العازمي، منيرة جعيلان. (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كليات
التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية،
١(٢)، ٣٧٣-٣٩٦.
<https://2u.pw/SPBPEd>
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة
وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة
التربوية، (٨٠)، ٦٣٥-٧٤٨.
<https://2u.pw/fa7iuGG>

- العتيبي، عبير سعيد العصيمي. (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات. *مجلة كلية التربية*، ٢٦ (١٠٢)، ٢٥٣-٢٧٩.
- <https://2u.pw/OI9Wycl>
- العلي، علي محمد سعيد. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٥ (٩)، ١-٤١.
- <https://2u.pw/no6v1Pp>
- علوان، سبأ محمد. (٢٠١٤). تحديد حجم العينة المناسب. *الرياض: جامعة الملك سعود*.
- <https://2u.pw/FHvVSsn>
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، ٣ (١)، ٤٠-٨٧.
- <https://2u.pw/l8Y6FXS>
- العمري، محمد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٤)، ١١٣-١٤٨.
- <https://2u.pw/oBqZ7In>
- الغامدي، ريم أحمد صالح. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٢)، ٣١٧-٣٣٣.
- <https://2u.pw/xSXuH>
- الغامدي، عائض سعيد (٢٠٢١). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣٨ (١)، ٢٤٣-٢٧٧.
- <https://2u.pw/lMASsHc>
- الكعبي، كمال محمد يعقوب (٢٠٢١). القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة كربلاء.
- <https://2u.pw/1r0wLx>
- كرتات، رقية محمد محمد. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٦ (١)، ٣٧-٤٦.
- <https://2u.pw/ZrtwATO>

- الكساسة، وصفي. (٢٠١١). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكوني، حسين سالم صالح، والوزير، جلال عبده أحمد وعطاء، أوسيم محمد عباد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢ (١٢)، ١٦٨-١٩٢.
<https://2u.pw/eDskS2>
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية (رقم المنشور ٨٥٦٩٩٦) [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
<https://2u.pw/VGtQXl0>
- المحيميد، باسم إبراهيم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ١ (٢٦)، ١٥١-١٨١.
<https://2u.pw/wKhbD9>
- مخامرة، أية محمود. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشاقة (رقم المنشور ١٠٩٤٨١٧) [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
<https://2u.pw/EYJToPv>
- المطيري، مطيرة ضيف الله. (٢٠١٩). دور الإدارة الرشاقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٢٩)، ٨٣-٩٥.
<https://2u.pw/vK5Mk2b>
- المطيري، عواطف لافي عايز، والفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٨)، ٥٣٠-٥١١.
<https://2u.pw/SG5hmtS>
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعة المصري. مجلة الإدارة التربوية، ٣ (١٠)، ١٣٣-١٧٤.

<https://2u.pw/Rh8PYcv> ○

– مقدادي، محمود، وهاها، حكمت. (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، مجلة المناقشة. (٣)، ٨٧-١١٦.

– موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠م، تم استرجاعه في ١٥/٦/١٤٤٤هـ، ساعة الاسترجاع: ٨:٣٠ مساءً، متاح على الرابط:

<https://2u.pw/XvPWQL> –

– الهلالات، صالح علي. (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

– يونس، نفين عبد الصمد محمود. (٢٠١٦). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر – فلسطين]. مستودع الأصول الرقمية لأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، جامعة الأزهر – فلسطين.

<https://2u.pw/u68cG43>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Araujo, Charles . (2010). Creating Organizational Agility ,*itSM Solutions*. 6(35), 1-4. <https://2u.pw/NvisjO>
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental principles and their application . *Procedia CIRP*, 7, 569-574.<https://2u.pw/xx1NqO>
- Harraf, A. & Others .(2015). Organizational Agility, *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.<https://2u.pw/pp9K8E>
- lemahieu, P. (2017). Working to improve: seven approaches to improvement science in education. *Quality Assurance in Education*, 25(1), 2-4.<https://2u.pw/nyniXH>
- Ninlawan, G. & Areerachakul, S. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education. *Office of the Basic Education Commission Social and Behavioral Sciences* 11(207) , 290 – 295.<https://2u.pw/PbeeYU>
- QS World University Rankings.(202٣). *QS World University Rankings*. <https://2u.pw/pgRncd>.
- Ramly, N. & Iascit, M. and Yaw, L. (2012). Six Sigma DMAIC: Process Improvement Towards better IT Customer Support. *International Journal of Education, Business, Management and Learning*, 2(5), 359-364. <https://2u.pw/zBE7Bik>



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤ م



-
- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality- Application of Lean Management methods in the hotel sector". *Procedia CIRP*, 41, 614-619.<https://2u.pw/LH8RIB>
 - Shibru, S., Bibiso, M., and Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University . *Journal of Education and Practice*, 8(7), 60-66
 - <https://2u.pw/Y70zwq>
 - The World University Ranking. (202٣). *World University Rankings*.
 - <https://2u.pw/o1Q213>
 - Wuestman ,D., & Joseph, C. (2015) . Lean Leadership : Sustaining Long-Term Process Change. *Strategic Finance*, 96(8), 15-17.
 - <https://2u.pw/sGyEwPy>