

تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان

خالد بن عبد الله بن سالم الكلباني

طالب ماجستير الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان

3354937@uofn.edu.om

ربيع بن المر بن علي الذهلي

أستاذ مشارك الإدارة التربوية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان

<https://orcid.org/0000-0002-5949-5912>

Rabeealthuhli@unizwa.edu.om

مُلَخَّصُ الدِّرَاسَةِ

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية استُخدِمَ المنهج الوصفي المتيسر، كما بُنِيَتْ استبانة مكوّنة من (47) فقرة، مُقسَّمة إلى محورين: القيادة الرشيقة وله (26) فقرة، وجودة القرارات الإدارية وله (21) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطُبِّقَتْ على عينة مكونة من (321) موظفًا في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة والداخلية والبريمي في سلطنة عُمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية: إن درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاءت كبيرة، وخُصِّصَت الدراسة الحالية إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الرشيقة وجودة القرارات الإدارية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أنَّ درجة إسهام أبعاد القيادة الرشيقة يمكنها التنبؤ بـ 76.8% من جودة القرارات الرشيقة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. وفي ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى عدد من التوصيات؛ منها: قيام قسم التدريب والتأهيل بتدريب الموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجالي التطوير المهني والقيادة الرشيقة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الرشيقة، جودة القرارات الإدارية، محافظة الظاهرة، محافظة الداخلية، محافظة البريمي.

The Degree of Influence of Agile Leadership practice on the quality of administrative decisions in the general directorates of education in the Sultanate of Oman

Khalid Abdullah Salem Al Kalbani

Master of Educational Administration, University of Nizwa, Nizwa, Sultanate of Oman

3354937@uofn.edu.om

Rabia Al-Mur Al-Dhuhli

Associate Professor of Educational Administration, Department of Education and Cultural Studies, University of Nizwa, Nizwa, Sultanate of Oman

<https://orcid.org/0000-0002-5949-5912>

rabeealthuhli@unizwa.edu.om

Abstract

This study aimed to examine the impact of practicing agile leadership on the quality of administrative decisions in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the study objectives, a descriptive approach was employed. A questionnaire consisting

of 47 items was developed and divided into two dimensions: agile leadership (26 items) and the quality of administrative decisions (21 items). The instrument was verified for validity and reliability and administered to a sample of 321 employees from the General Directorates of Education in the governorates of Al-Dhahira, Al-Dakhiliyah, and Al-Buraimi in the Sultanate of Oman.

The findings indicated that both the level of practicing agile leadership and the quality of administrative decisions were high from the employees' perspective. The study also revealed strong positive relationships between the dimensions of agile leadership and the quality of administrative decisions. Furthermore, linear regression analysis showed that the dimensions of agile leadership predicted 76.8% of the variance in the quality of administrative decisions in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman.

Based on these findings, the study recommended that the Training and Qualification Department provide professional development programs for employees in the General Directorates of Education focusing on agile leadership and professional development.

Keywords: Agile Leadership, Quality of Administrative Decisions, Al-Dhahira Governorate, Al-Dakhiliyah Governorate, Al-Buraimi Governorate.

مقدمة

في ظل التطور السريع في القيادة التربوية ظهرت في العقود الأخيرة مداخل جديدة للحد من الهدر في بعض الجوانب التربوية، فتورّ المعرفة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتمية المنافسة بين المؤسسات التعليمية بشئى أنواعها؛ أدى إلى حاجة هذه المؤسسات إلى الأخذ بالأساليب الحديثة في القيادة وإتباع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث.

ومن أشكال المداخل القيادية الحديثة القيادة الرشيقة التي تعالج أنواع الهدر كلها في المؤسسات التعليمية؛ فهي تستطيع التنبؤ بأقصى استخدام للموارد، وتستخدم في سبيل ذلك مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى التي تجعل تخفيض الهدر هدفاً رئيساً للمؤسسة من خلال مجموعة من الأفكار والسياسات (أبو طالب، ٢٠٢٠). وتعدّ القيادة الرشيقة مصطلحاً حديثاً يستدعي تنمية القادة وصقل مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات (التوجيهي وآخرون، ٢٠٢٣)، وتعدّ القيادة الرشيقة من الأنماط الحديثة التي يمكن توظيفها لمواجهة التحديات والمعوقات والأزمات الطارئة، ولتسهم هذا النمط من القيادة في نجاح العمل في بيئات عالمية متعددة الأوجه والعمل على تعزيز عملية صنع القرارات (الحرازي، ٢٠٢٠).

وترى جاسم (٢٠١٦) أن القيادة الرشيقة هي فلسفة تهدف إلى التقليل من الضياع أو الهدر؛ وهي وسيلة تركز على تفكير الموظفين، وكي تكون ناجحة لا بدّ أن تكون مقبولة تماماً، وتعمل معها المنظمة ككل، ومفهوم "القيادة الرشيقة" يهدف إلى تقديم خدمات وإنتاج منتجات بأسرع وقت ممكن وتكلفة أقل والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة. ويشير عبد الباري ويوسف (2022) إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة تتمثل في التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية والثقة، ومن أهم سمات القيادة الرشيقة الشفافية وعدم إخفاء الأخطاء بل الاعتراف بها وامتلاك أدوات ومهارات مختلفة للتعبير عن رؤية الفريق، أما عن مزايا القيادة الرشيقة فتتمثل في أنها تُحقّق فهماً أفضل للأدوار التي يُكلّفون بها، وإن الأفراد يشكلون رأس المال الفكري ويكون دورهم فعالاً في اتخاذ القرارات وتوجد روابط بين القائد والعاملين قائمة على الاحترام المتبادل، ومن المزايا أيضاً التحكم بالوقت من خلال استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر.

وأشار الجرايدة والجهوري (٢٠١٤) في التوصيات إلى تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، وفي السياق نفسه، وضمن أهمية الجودة في اتخاذ القرارات السليمة. كما أشارت رضية (٢٠٢٤) إلى أنّ قيمة وقوة القيادة الرشيقة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ تتحدد في القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة إلى جانب القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال، وإن الأزمة الحقيقية في المجتمعات العربية تكمن في قوة ورشادة

القرارات المتخذة في الأوقات الصعبة، وتكمن التحديات في الفجوة بين ما تم تدريبهم عليه ودرجة الصلاحيات المفتوحة لهم في اتخاذ قرارات بشأن مدارسهم.

ويرى العوامرة وحتاملة (٢٠٢٠) أن نجاح أي عمل إداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات الإدارية لدى صانعي القرارات حيث تشكل القرارات الإدارية أساس الإدارة في عملياتها المتعددة؛ المتمثلة في القرار، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والحوامرة، وهناك العديد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، وقد أشار إليها العوامرة وحتاملة (٢٠٢٠) التي تتمثل في: أولاً، بيئة القرار فلا بد أن تكون هناك ثقة متبادلة بين متخذي القرار ومن دونهم في الإدارة؛ ثانياً، صحة وسلامة القرار، ويتوقف ذلك على خبرة صاحب القرار؛ ثالثاً، وقت القرار الذي يتطلب توفر وقت كافٍ لدراسة وبحث البيانات المتعلقة بموضوع القرار؛ رابعاً، العامل النفسي الذي يُقصد به الأفكار والمعتقدات التي يحملها متخذ القرار؛ خامساً، مدى المشاركة في اتخاذ القرار التي تتمثل في درجة قبول المسؤول، ورفضه لمدى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

والمستطلع للواقع الحالي للمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظات سلطنة عُمان يجد أن وزارة التربية والتعليم بذلت جهوداً كبيرة لرفع مستوى الأداء الوظيفي لقيادتها التربوية؛ تمثلت في تقديم برامج لتدريب القيادات على مستوى مركزي، وبرنامج تدريب القادة في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، ثم بعد ذلك بدء تطبيق منهجية لين ضمن أهداف الخطة الخمسية العاشرة وتدريب المعلمين في المحافظات من قادة ورؤساء أقسام؛ حيث يُعد هذا المشروع ضمن مشروع التحول الرقمي للخدمات الحكومية الذي تتبناه وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠ (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠، ٢٠٢٣). ويرى الباحثون بأن القيادة الرشيدة هي أحد الأنماط القيادية التي تُسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؛ حيث تعمل على تحفيز الأفراد على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجههم في العمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال المشاركة في حل المشكلات التي تواجه منظومة التربية والتعليم، فضلاً عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار الذي يُعد موضوعاً مهماً في تحفيزهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل. ومن منطلق أهمية القيادة الرشيدة ودورها الفعال في تخفيض مستويات الهدر وتحسين الأداء وأثرها في عمليات اتخاذ القرار للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ جاءت الحاجة لإعداد الدراسة الحالية للتعرف إلى تأثير القيادة الرشيدة في جودة القرارات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة

تواجه المديرية التعليمية تحديات ومتغيرات عديدة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة؛ ما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات، ولعل أهم ما يميز القيادة الرشيدة عن غيرها من أنماط القيادات هو إسهامها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار.

أكدت دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١١) وجود معوقات متوسطة إلى عالية تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. كما أظهرت دراسة السعيد (٢٠١٧) أن تطبيق نظام إدارة الجودة جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بإجراء دراسات تدعم برامج التميز والتحسين. وأوصت دراسة سالمي ويعقوب (٢٠٢٢) بإجراء المزيد من البحوث حول القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، بينما دعت النهناني (٢٠١٥) إلى الحد من الروتين، وتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار، ومنهم الثقة والمسؤولية، وأوصت الحبسية (٢٠١٢) بتنمية المعرفة التنافسية لدى العاملين لتحسين جودة الأداء. وقد ورد في وثيقة عُمان ٢٠٢٤ (٢٠٢٠، ص. 36) ما يؤكد الفكر الاستراتيجي للحكومة العُمانية في مجال تحقيق التنمية المستدامة للمحافظات، ويُسهم في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بين المحافظات، وإيجاد الإدارات والقيادات المحلية القادرة على تطبيق مبادئ اللامركزية؛ بحيث تتمتع هذه القيادات بالقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات المناسبة التي تتواءم مع التوجهات المستقبلية للدولة.

أوصت دراسة عزيز (٢٠٠٧) بتوسيع مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي للتعليم، ومعالجة معوقات تنفيذ مشروعات التطوير بما يواكب أهداف التنمية المستدامة. كما دعت دراسة القاسمي (٢٠٠٠) إلى التوسع في تطبيق اللامركزية بمنح المديرية صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات. وأشارت نتائج دراسة الجابري (٢٠٠٣) إلى هيمنة المركزية وبطء تحديث اللوائح المنظمة للعمل، بينما أوضحت دراسة عبد السلام (٢٠٠٤) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مقبولة، وأوصت بتطوير أساليب العمل وإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز فاعلية برامج الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

ومن خلال خبرة الباحثون في قطاع التربية والتعليم؛ لاحظ وجود تردد وتأخر في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في الأزمات، نتيجة الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية، مما يؤثر في كفاءة العمل التربوي. كما أوصت العديد من الدراسات بتبني القيادة الرشيقة لما لها من دور في تعزيز جودة الأداء والحد من الهدر. وانطلاقاً من ذلك، برزت مشكلة الدراسة في بحث أثر القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، في ظل التطورات المتسارعة وندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة.

أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق عرضه في مشكلة الدراسة الحالية تتمثل أسئلتها في الآتي:

- ما مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟
- ما تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة الحالية في:

- التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف إلى مستوى جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين.
- الكشف عن تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في جانبين هُما:

الأهمية العملية (التطبيقية):

تسهم الدراسة في مساعدة وزارة التربية والتعليم على التعرف إلى تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وتحديد جوانب القوة وفرص التحسين، بما يدعم التطوير المستمر، ومعالجة جوانب القصور، ومتابعة مستوى ممارسة القيادة الرشيقة وأثارها في الأداء المؤسسي.

الأهمية العلمية (النظرية):

تضيف الدراسة معرفة علمية حول تأثير القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية، وتوفر تغذية راجعة لصناع القرار حول مستوى ممارستها في المديريات العامة للتربية والتعليم، كما تمثل منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع، من خلال استهداف آراء الموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تتناول الدراسة الحالية تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان.

الحد الزماني: طُبِّقَت الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024م.

الحد المكاني: طُبِّقَت الدراسة الحالية في المديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات (الظاهرة، البريمي، الداخلية) في سلطنة عُمان.

الحد البشري: طُبِّقَت الدراسة الحالية على الموظفين جميعهم العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم (الظاهرة، البريمي، الداخلية) في سلطنة عُمان.

محددات الدراسة: يعتمد تعميم نتائج الدراسة الحالية على صدق الأداة وثباتها، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الحالية، والمعالجات الإحصائية المُستخدمة في تحليل نتائج الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

القيادة الرشيدة: يُعرّفها عبد الباري ويوسف (2022، ص.36) بأنها "السلوكيات التي تُحقّق قيمة وتُخفض مستويات الهدر ذي العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المُنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تُحقّق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد". ويُعرّفها الباحثون إجرائيًا بأنها: الدرجة التي تحصل عليها فقرات أبعاد القيادة الرشيدة التي تشير إلى استثمار مشترك بين القائد والعاملين لديه؛ وذلك باستثمار الوقت المخصص للعمل، وتنسيق الجهود، والعمل على تقليل الهدر، وإتياع سياسة التحسين المستمر لتلافي الأخطاء المُحتملة، وتعديل أسلوب العمل بما يتناسب مع سياسة التغيير المطلوبة.

القرارات الإدارية: هي "اختيار الحل الأمثل والملائم لمشكلة إدارية معينة مَهْمَا كانت طبيعة هذه المشكلة، وفي هذه العمليات تتداخل عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وبيئية، كما تتضمن عناصر كثيرة لما لها من صفات تُميّزها عن غيرها من العمليات الإدارية". (العومارة وحاتمة، 2020، ص.9). ويُعرّفها الباحثون إجرائيًا بأنها: الدرجة التي تحصل عليها فقرات الاستبانة التي أَعَدّها الباحثون؛ التي تتناول القدرة على تثبيت خيار من الخيارات المتاحة وذلك على أساس بيانات ومعلومات شديدة الدقة، واختيار الوسيلة الفضلى لتحقيق أهداف هذا القرار وفق خطوات معينة للتعامل مع المشكلة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

القيادة الرشيدة:

تعددت مفاهيم القيادة الرشيدة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وكذلك اختلف تعريفها بين الباحثين مع التقدم التكنولوجي والنمو المعرفي المتسارع؛ فقد أشارت لطيفة ومريم (2022) إلى أن "القيادة الرشيدة يُقصد بها السلوكيات التي تحدث من أجل تخفيف الهدر في كل جوانب المنظمة المختلفة وكذلك السلوكيات التي تُحقّق قيمة في المنظمة ويشمل ذلك العلاقات والعاملين والإدارة بكافة مستوياتها" (ص.8). وقد اختلفت زينب وفاطمة (2022) في تعريفها للقيادة الرشيدة حيث إنهما عدّتا "القيادة الرشيدة تتمثل في السلوكيات التي تركز على تطوير الأفراد واحترامهم وتحفيزهم وتحسين ظروف عملهم، وتصنيف قيمة لهم وللمنظمة التي يعملون فيها" (ص.45).

وقد عرّفها أحمد (2023) بأنها "تنبّي ثقافة تنظيمية تعتمد على مرونة الأداء وكفاءة الإنفاق من خلال توفير بيئة مُشجّعة على العمل قائمة على الإبداع والابتكار وتسعى لتحقيق الأهداف عن طريق تحفيز العاملين والتطوير المستمر للمؤسسة" (ص.618، 619).

وفي عصر العولمة والتقدم الرقمي، تُواجه المؤسسات تطورات مستمرة في التكنولوجيا، والمنافسة السوقية، وسلوك العملاء؛ لذلك فإن الحل يكمن في القيادة الرشيدة التي سَتوفّر المرونة، ثم تستطيع المؤسسات التربوية تكييف الاستراتيجيات بسرعة لتلبية التغييرات الطارئة أو الحاصلة بفعل العولمة، وتُعَدُّ القيادة الرشيدة بيئة خصبة تُشجّع للتجريب والإبداع والابتكار؛ من خلال المرونة في عمل فِرَق العمل بطريقة مستقلة، كما أنها تُمكن الموظفين من اختبار أفكار جديدة، والتعلم من الأخطاء، وتحسين العمليات بشكل مستمر، ومن خلال القيادة الرشيدة تصبح المؤسسات التربوية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع الأزمات والكوارث؛ وهذا يُساهم في تعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

وقد أكد حكمي (2023) بأن أهمية القيادة الرشيدة أنها تسمح للعاملين فيها على الاستدلال والاستنتاج وتحويل الأفكار إلى مفاهيم يمكن استيعابها، وتدعوهم إلى التأمل ومراعاة وجهات نظر الآخرين والقدرة على النقد. وأشار كلٌّ من زيارة والطائي (2024) إلى أن أهمية القيادة الرشيدة تتمثل في تحقّق المرونة والتخلص من الروتين، ويعمل العاملون على تطبيق الممارسات الفضلى في مؤسساتهم من خلال إيجاد حلول منطقية ومبدعة لمشكلاتهم والعمل بروح الفريق من أجل تذليل المعوقات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون فيها.

أما (Menon 2020) فيقول: إن القيادة الرشيقة تكمن أهميتها في الرقابة التي تقوم بها المنظمة في تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال ممارساتها والعمليات التي تتواءم معها في حالة حدوث مستجدات مفاجئة، أو الحاجة إلى تغييرات وتطويع داخل المنظمة منها إعادة الهيكلة أو التغيير في سلوك العاملين، واستنتاج بأن القيادة الرشيقة لها من الصلاحيات والممارسات ما تستطيع به التعامل مع الحالات المفاجئة والطارئة.

وحدد سليمان والطلاع (2017) أهداف القيادة الرشيقة في دورها في تحسين إنتاجية المؤسسات وتقليل زمن تقديم الخدمات وسرعة تلبية متطلبات العملاء، وكذلك تخفيض الفاقد بسبب الزيادة في الإنتاج وزيادة القدرة على منافسة المنظمات والمؤسسات الأخرى. أما عند الشهري وعقيلي (2023) فقد أشار إلى أن منطق القيادة الرشيقة يقوم على هدف مهم يتمثل في إحداث تغيير مؤسسي في معظم الأدوات والممارسات التي تسهم في تبسيط وتسريع وانسيابية الأنشطة خاصة في مجال تحسين بيئة العمل، وتحسين مناخ العمل النفسي، وأيضاً تحسين العلاقة بين العمل والعاملين.

والقيادة الرشيقة تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد القادة في التأقلم مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، وقد سردها ليكر (2004) في كتابه نهج تويوتا عام 2004، وهذه المبادئ تجسد فلسفة تويوتا طويلة الأمد وإجراءاتها والمكاسب التي جنتها؛ حيث إنها كلما يبدؤ فيها الضعف تراجع نفسها وتتخذ أسلوب الإدارة الرشيقة كونها استراتيجية ناجحة من خلال الإجراءات والمبادئ التي تعتمد عليها في مراحل الإنتاج كلها وتعود أقوى مما كانت، وقد لخص الشهري وعقيلي (2023) مبادئ القيادة الرشيقة في التخلص من البيروقراطية في العمليات الإدارية في المؤسسة، واحترام مبدأ تسليم الإنتاج في الزمن المتفق عليه مع العملاء، وأن يكون مدى القرارات الإدارية المتعلقة بالتكاليف قصيراً خاصة فيما يتعلق بالجوانب المالية.

أشار عدد من الباحثين (Barac et al., 2010؛ Larry, 2012؛ جاسم، 2016؛ مختار، 2019؛ عبد الله، 2020؛ عضوم، 2021؛ قنديل، 2022؛ التويجري وآخرون، 2023؛ خانجي، 2023؛ أماني، 2024؛ الزهراني والغامدي، 2024؛ الولدي والشماسي، 2024؛ عيشاوي، 2014) (إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة تتكامل في تحقيق تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وتعزيز الجودة والكفاءة، وتشمل تنظيم مواقع العمل، والتحسين المستمر، والعاملين متعددي الوظائف، والعمل القياسي، واستراتيجية ستة سيجما، والإنتاج وفق الطلب، وفلسفة Jidoka، وجميعها تسهم في تطوير بيئة العمل، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز المشاركة، وتحسين جودة العمليات، والحد من الأخطاء والهدر، بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز التحسين المستمر.

وترتكز القيادة الرشيقة على نظريات قيادية تدعم التعاون، والمرونة، والاستجابة السريعة للمتغيرات، بحيث يوظف القائد أكثر من نظرية وفقاً لطبيعة الموقف، بما يسهم في بناء بيئة عمل تشاركية وتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق. وقد أشار حكمي (2023) إلى عدد من النظريات الداعمة للقيادة الرشيقة، أبرزها: نظرية السمات التي تربط فاعلية القيادة بخصائص القائد الشخصية، ونظرية اتخاذ القرار التي تركز على اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات. كما تؤكد النظرية السلوكية أهمية سلوك القائد وعلاقته بالعاملين (زينب وفاطمة، 2022)، بينما تركز النظرية الوظيفية على وظائف القيادة، مثل التخطيط والتوجيه والتنسيق واتخاذ القرار، إما النظرية التشاركية تشير إلى أهمية إشراك العاملين في صنع القرار لتعزيز الالتزام (خديجة وعائشة، 2021)، في حين تهدف نظرية القيادة التحويلية إلى إحداث التغيير وتحفيز الإبداع، ونظرية المسار فترتكز على توضيح الأهداف وتقديم الدعم والتوجيه للعاملين (السليحات والشقران، 2021).

وأشار زغمار ودبوش (2022) إلى مميزات أخرى للقيادة الرشيقة تمثلت في قدرة المؤسسات الرشيقة على فهم أبعاد قراراتها ونتائج تصرفاتها، وتحقيق الرضا سواء داخل المؤسسة أم خارجها، وتحقيق الإبداع والابتكار المستمر في الوقت المناسب، فضلاً عن توفير ثقافة التحسين المستمر وثقافة التوجه نحو الزبون، بالإضافة إلى تقديم عروض تتضمن منتجات فعالة وخدمات متخصصة.

أما عن مميزات القيادة الرشيقة كما يراها الباحثون؛ فتتمثل في الرقابة في تحسين العمليات الإدارية، والمرونة في اتخاذ القرارات، وتنمية وتطوير العاملين وتعزيز العلاقة بينهم والقائد، والاستخدام الأمثل للموارد المادية، والحد من الهدر والضياع.

جودة القرارات الإدارية:

جودة القرارات الإدارية موضوع مهم للغاية؛ فالجودة هنا يُقصد بها مدى فعالية وقوة العمل في تحقيق الهدف، ونهدف بها للتعرف إلى مدى فعالية وقوة القرارات التي تتخذها الإدارات في أي مؤسسة. إن موضوع جودة القرارات الإدارية ليس مجرد

اتخاذ قرار أو عدم اتخاذ قرار؛ فالعملية فيها تفاصيل دقيقة، حيث إن جودة القرار الإداري هي التي تُفرّق بين مدير عظيم يتنبأ بنتائج القرار الذي يتخذه؛ ومدير يقول لك: هذا القرار كان خطأ؛ بعد فوات الأوان.

فقد عرّف السبحان (2022) جودة القرارات الإدارية بأنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب توافرها في القرار الإداري بما يحقق أهداف المشكلة موضوع القرار، وكذلك المعرفة الدقيقة للمشكلة بمختلف جوانبها، وكذلك الدراسة العميقة للبدائل، وتقدير النتائج المترتبة لكل بديل، والأهداف المراد تحقيقها" (ص.832). ويُعرّفه حمادة (2023) بأنه "عملية عقلانية منتظمة تستند على حقائق دقيقة ومعلومات واضحة وموثوقة من أجل اختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وتحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ قرارات بمواصفات وخصائص محددة" (ص.220).

أشار (Panpatte and Takale 2019) إلى أن القرارات الإدارية تنتمي بمجموعة من الخصائص؛ فهي تُعد جزءاً من عملية التخطيط، ويقع على عاتق القائد مسؤولية اختيار البديل الأنسب وتحمل نتائج القرار. كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بخصائص القائد الشخصية والعوامل الاجتماعية المحيطة، وتتطلب الذكاء في تحليل البدائل والآثار المتوقعة قبل إصدار القرار. وتهدف القرارات الإدارية إلى معالجة المشكلات والصراعات والأزمات وتحقيق أهداف المؤسسة، مع إدراك أن بعض القرارات قد تترتب عليها آثار سلبية مؤقتة في حال عدم توافر بدائل أفضل، كما تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى قدر من التأني وإتاحة الوقت الكافي للقائد للاستفادة من خبراته قبل إصدار الحكم المناسب.

ومن خصائص جودة القرار الإداري أيضاً أنه يتنبأ ويتوقع جيداً بالعواقب والآثار السلبية ويهدف دائماً لتحقيق الفوائد، والقرار الجيد ليس بالضرورة أن يكون الجميع متفقين عليه؛ وهو الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار (طاهر، 2019).

ويرى شبير (2015) إلى أن أهمية القرارات الإدارية تكمن في كونها تمثل نقطة انطلاق للعمليات والأنشطة التي تُمارس داخل المنظمة وكذلك في تفاعلها مع البيئة الخارجية، وإذا توقف اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى توقف العمل والعمليات والأنشطة في المؤسسة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر الإدارة حيث إنه لا يمكن قيام أي وظيفة إدارية من دون اتخاذ قرار، ويتوقف نجاح أي مؤسسة على مهارة وكفاءة القائد في اتخاذ القرارات، كما أن أهمية اتخاذ القرارات تنبثق من الآثار المترتبة عليه؛ حيث إن القرار الصحيح يؤدي إلى تحقيق منافع للأطراف جميعها في المؤسسة، وإن القرار الخاطئ يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية تصيب الأطراف جميعها أيضاً.

وهناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تنبّع هذه الصعوبات من القائد أو من مُساعديه أو قد تكون لأسباب تتعلق بالمنظومة الإدارية. حيث أشار العلوان وزبادات (2020) إلى معوقات أخرى تؤثر في عملية اتخاذ القرار؛ التي تتلخص في عدم إدراك المشكلة بشكل دقيق، وعدم امتلاك المهارة لتحديد الهدف الذي يحقق اتخاذ القرار، وكذلك من المعوقات ما يتعلق بالشخصية القيادية للمدير، بالإضافة إلى النقص في توفر المعلومات.

أشار عدد من الباحثين (أبو خشبة & السعيد، 2019؛ بطاح وآخرون، 1999؛ جدوالي، 2014؛ حكيم، 2018؛ رقية & عائشة، 2018) إلى أن جودة القرارات الإدارية تقوم على أربعة أبعاد رئيسية، هي: دقة البيانات والمعلومات التي تضمن اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة، والمشاركة والمرونة من خلال إشراك العاملين وتوفير المرونة في عملية اتخاذ القرار، والتطبيق والمتابعة بما يشمل تنفيذ القرار، ورصد المعوقات، وتقديم التغذية الراجعة، إضافة إلى الثقافة المؤسسية التي تدعم فاعلية القرارات وتعزز قبولها ومواءمتها مع قيم المؤسسة والمجتمع، بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة.

ويرى أبو ناصر (2008) أن من أساليب تحسين القرار الإداري هو التركيز على ما هو صحيح ومنطقي وليس على ما هو مقبول، وصولاً إلى عدم تفضيل الحل الوسط على الحل الصحيح، وكذلك يجب الأخذ بآراء مَنْ له علاقة بالقرار جميعهم؛ حيث إن مشاركتهم في صنع القرار تساعد في سهولة تنفيذ وتقبل القرار ما يسهم في جودة القرار.

الدراسات السابقة:

اطّلع الباحثون على عددٍ من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بصورة عامة والدراسات التي تناولت القيادة الرشيدة وجودة القرارات الإدارية، حيث سيتم عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات المتعلقة بالقيادة الرشيدة:

دراسة التوحيدي وآخرين (٢٠٢٣) هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عذرة للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين في ضوء مُتَغَيَّرَي (سنوات الخبرة والمؤهل). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة من (25) عبارة تم توزيعها على عينة من (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيدة في المدارس الابتدائية بمحافظة عذرة حصل على متوسط كلي (3.41) من (5) بدرجة (كبيرة). وعلى مستوى المحاور/ السمات حصل التواضع على أعلى متوسط (3.69)، ثم الهدوء بمتوسط (3.54)، وثالثاً الحكمة بمتوسط (3.62)، ورابعاً الموضوعية بمتوسط (3.60)، وجميعها بدرجة (كبيرة)، وخامساً الثقة (2.98) وسادساً الصبر (2.91)، وكلاهما يُقَدَّر بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح مَنْ خبرتهنَّ أقل من 5 سنوات. فيما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة قنديل (2022) للتعرف إلى أبعاد الإدارة الرشيدة وانعكاسها على تحسين السُّمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية العليا في مصر، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة في دراستها، وبلغ عدد العينة 100 عضو هيئة تدريس من العاملين في المعاهد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة؛ أهمها: ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية في المعاهد لأبعاد القيادة الرشيدة، بالإضافة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيدة على تحسين السُّمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية.

هدفت دراسة الرميح والبرادين (٢٠٢٢) إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم وعن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس الدرجة العلمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي طُبِّقَت على عينة مكونة من (380) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها: إن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم للقيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار. فضلاً عن ذلك، لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغري: (الجنس) و(الدرجة العلمية)؛ في حين وُجِدَت فروق دالة إحصائية لُبُعد التحسين المستمر كونه بُعداً من أبعاد القيادة الرشيدة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جاءت دراسة دامارث (2015) Damrath للتعرف إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله بديلاً مفاهيمياً لتنفيذ مفهوم "الإدارة الرشيدة" في قطاع الخدمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (123) عاملاً، و(35) شركة خدمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات؛ أهمها: إمكان تطبيق الإدارة الرشيدة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيدة.

وتناولت دراسة أوتاي وسبارو (2014) Sparrow & Otaye تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيدة، واستخدما أسلوب دراسة الحالة؛ للوصول إلى النتائج، وتستند الدراسة إلى (18) مقابلة مع كبار المديرين المسؤولين عن نشاط الإدارة الرشيدة واستراتيجية الموارد البشرية في (12) منظمة، وتوصلت نتائجها إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة؛ لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيدة من خلال إجراء تعديلات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية، وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

هدفت دراسة الهلال (٢٠٢٢) إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخرج، وتقديم تصور مقترح لتطويرها في ضوء نظرية سايمون، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (139) مديرة للمدارس الثانوية، وطُبِّقَت استبانة على مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جميعها جاءت بدرجة عالية، كما جاء المجال الثاني "مهارة القدرة على اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36)، ونسبة مئوية (67.2%)، ودرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جميعها

تُعزى لمتغير الخبرة، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جميعها تُعزى لمتغير الدورات التدريبية.

هدفت دراسة خليل وعبد الفتاح (2020) للتعرف إلى كيفية تطبيق نُظُم دعم القرار وإدارة الأولويات على الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم في محافظة السويس، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والمقابلات الشخصية، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية جميعها في ديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس البالغ عددهم 280 موظفًا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة اعتماد مديرية التربية والتعليم على إدارة نُظُم دعم القرار في صنع واتخاذ قراراتها.

هدفت دراسة العوامر وحامله (٢٠٢٠) للتعرف إلى درجة إسهام إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ثم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، ثم تطوير استبانة أداة للدراسة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة الآتي: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة إسهام إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية بدرجة كبيرة، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($=0.05$) تُعزى لمتغيري الجنس والجامعة، ووجود فروق تُعزى لمتغيري الرتبة العلمية وسنوات الخبرة؛ جاءت لصالح فئة أستاذ وأكثر من 10 سنوات.

هدفت دراسة هارت (2018) إلى الكشف عن العمليات والعوامل التي تؤثر في قرارات مديري المدارس عند مواجهة الإشكالات المهنية في مدارس ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (13) مُشرفًا مدرسيًا، وقد أظهرت النتائج أن قرارات مديري المدارس والمشرفين عقلانية، وتتأثر بأن عليهم حماية مصالح الطلبة من خلال تصوّرهم بقبول المجتمع لقراراتهم بمشورة الاستشاريين.

هدفت دراسة كايود (2014) إلى كشف العلاقة بين أساليب صنع القرار والقيادة الجوهرية ببعضها، وتم استخدام المنهج النوعي في هذه الدراسة، واستخدام المقابلة شبه الهيكلية لاستخراج البيانات من المشاركين عن أنماط القيادة واتخاذ القرار؛ حيث تمت مقابلة اثنين من رؤساء الأقسام من معهد التعليم بالجامعة الإسلامية العالمية الماليزية، وقد أظهرت النتائج بأن أساليب القيادة وصنع القرار على الرغم من أنها مُهَمَّمة من الناحية النظرية؛ إلا أنها مرتبطة بشكل كبير أثناء الممارسة الفعلية، كما أن نمط القيادة والقرار الأكثر تفضيلًا هو نمط القيادة الديمقراطية والتشاركية وأسلوب اتخاذ القرار الاستشاري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات التوجري وآخرين (2023)، وقنديل (2022)، والرميح والبرادين (2022)، و Damrath (2015)، و Sparrow and Otaye (2014) في تناول القيادة الرشيدة، كما اتفقت مع دراسات الهلال (2022)، و خليل وعبد الفتاح (2020)، والعوامر وحامله (2020)، وهارت (2018)، وكايود (2014) في اهتمامها بجودة القرارات الإدارية أو العوامل المؤثرة فيها. إلا أن الدراسة الحالية تميزت بدمج المتغيرين معًا من خلال بحث تأثير القيادة الرشيدة في جودة القرارات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، بينما اختلفت مع دراسات Sparrow and Otaye (2014)، وهارت (2018)، وكايود (2014) التي استخدمت دراسة الحالة أو المقابلات أو المنهج النوعي. وتباينت كذلك في العينة؛ إذ استهدفت الدراسات السابقة المعلمات، والقيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام، ومديرات المدارس، في حين استهدفت الدراسة الحالية موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، وتحديد أبعاد القيادة الرشيدة وجودة القرارات الإدارية، واختيار المنهج والأداة المناسبة، وبناء الاستبانة، وتفسير النتائج ومقارنتها، بما أسهم في تدعيم الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها ومن أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة الحالية، وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المتحصّل عليها كمّاً وكيفاً، كما يهتم المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوجدُ بين الوقائع، وتصنيفها وتفسيرها وتعميمها. (البادري، 2016)

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين والموظفات جميعهم في المديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي في سلطنة عُمان؛ البالغ عددهم (1838) موظفاً وموظفةً، منهم (852) من محافظة الداخلية، و(580) موظفاً وموظفةً من محافظة الظاهرة، و(406) موظفين وموظفات من محافظة البريمي؛ وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان للعام الدراسي 2024/2023م (وزارة التربية والتعليم، 2024).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة من موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات الظاهرة، والبريمي، والداخلية. وقد استهدف (500) موظف وموظفة، واستجاب منهم (321) بنسبة (17.5%) من مجتمع الدراسة، وهو حجم عينة كافٍ لتحقيق أهداف الدراسة، ويتوافق مع المعايير الإحصائية الموصى بها لتمثيل المجتمع عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) (Creswell, 2014). (Krejcie & Morgan, 1970). ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	265	82.6%
	أنثى	56	17.4%
المحافظة التعليمية	المجموع	321	100%
	الظاهرة	218	67.9%
	الداخلية	29	9%
	البريمي	74	23.1%
	المجموع	321	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة لتكون أداة رئيسة للدراسة الحالية؛ وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية التي تناولت ممارسة القيادة الرشيدة؛ منها دراسة عبد الله (2020)، ودراسة الكعبي (2022)، ودراسة الفتلاوي (2018)، ودراسة حكيمي (2023)، وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع جودة القرارات الإدارية؛ منها دراسة عبد العال (2017)، وأبو ناصر (2008)، ودراسة (طاهر، 2019)، ودراسة (بدري وسليمي، 2022). وتكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية، ومحور القيادة الرشيدة الذي ضم (33) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ومحور جودة القرارات الإدارية الذي ضم (23) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ليبلغ مجموع فقراتها (56) فقرة، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة القيادة الرشيدة ومستوى جودة القرارات الإدارية.

صدق الأداة:

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة تم حساب صدقها بطريقتين هُما: الصدق وصدق فقرات الاستبانة بحساب درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات بالمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب مستوى ارتباط محاور الأداة مع الدرجة الكلية لها.

الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف "صدق المُحكِّمين" من خلال عرض الاستبانة على المشرف الرئيس للدراسة الحالية، وقَدِّم عددًا من الملحوظات التي أسهمت في إخراج الاستبانة بشكل أكثر فاعلية ووضوح، بعدها تم عرض الاستبانة على مجموعة من المُحكِّمين والمُختصِّين بلغ عددهم (15) مُحكِّمًا في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم والأنظمة والسياسات التعليمية والفلسفة وأصول التربية، والخبراء من مؤسسات علمية وأكاديمية وتربوية من داخل سلطنة عُمان؛ منها جامعة السلطان قابوس، وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية، وجامعة أسيوط، وجامعة جرش، ومن الخبراء بالتربية والمختصين في وزارة التربية والعلم بسلطنة عُمان، وقَدِّم المُحكِّمون مجموعة من الآراء والتوجيهات والملاحظات بشأن توزيع الفقرات بالاستبانة ودقة الصياغة اللفظية وارتباطها مع المحور؛ ما سعى الباحثون بموجبه لإجراء التعديلات على الاستبانة حسب ما ورد من ملحوظات المُحكِّمين. وقد نَتَج عن عملية التحكيم مجموعة من الملحوظات تمثلت في تعديل صياغة الفقرات (1، 6، 7، 8، 20، 34، 37، 40، 50، 56)، وحذف الفقرات (4، 9، 10، 12، 17، 18، 25، 45، 54)، إضافة إلى تعديل مسمى البعدين: التنفيذ والتقييم والمتابعة إلى التطبيق والمتابعة، والثقافة المؤسسية والتدريب إلى الثقافة المؤسسية. وبناءً على هذه التعديلات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكوَّنة من (47) فقرة، محور القيادة الرشيدة وله (26) فقرة، ومحور جودة القرارات الإدارية وله (21) فقرة.

صدق البناء لأداة القيادة الرشيدة:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور القيادة الرشيدة؛ استُخْرِجَت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالبُعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية؛ في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية تكونت من (33) موظفًا وموظفةً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل بين (0.62-0.90)، ومع البُعد (0.73-0.94)، وتجدر الإشارة أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ ولذلك لم يتم حذف أيٍّ من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها، والجدول (2) يبيِّن ذلك:

جدول (2): معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية للمحور الأول القيادة الرشيدة

تنظيم موقع العمل	التحسين المستمر	العمل القياسي	سيجما 6	القيادة الرشيدة
تنظيم موقع العمل	1			
التحسين المستمر	**0.81	1		
العمل القياسي	**0.91	**0.85	1	
سيجما 6	**0.58	**0.69	**0.74	1
القيادة الرشيدة	**0.90	**0.91	**0.96	**0.84

*دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ ما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء، ومناسبة لأهداف الدراسة الحالية.

صدق البناء لأداة جودة القرارات الإدارية:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور القيادة الرشيدة؛ استُخْرِجَت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالبُعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية؛ في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية تكونت من (33) موظفًا وموظفةً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل بين (0.73-0.91)، ومع البُعد (0.81-0.94)، وتجدر الإشارة أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ ولذلك لم يتم حذف أيٍّ من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها، والجدول (3) يبيِّن ذلك:

جدول (3): معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية للمحور الثاني جودة القرارات الإدارية

جودة القرارات	الثقافة المؤسسية	التطبيق والمتابعة	المشاركة والمرونة	دقة البيانات	دقة البيانات
			1	**0.72	المشاركة والمرونة
		1	**0.85	**0.80	التطبيق والمتابعة
	1	**0.83	**0.84	**0.72	الثقافة المؤسسية
1	**0.91	**0.95	**0.93	**0.88	جودة القرارات

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ ما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الاستبانة للمحورين:

للتأكد من مؤشر ثبات الاستبانة؛ تم حساب معامل الثبات من خلال ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول (4) قيم معامل ألفا كرو نباخ لفقرات الاستبانة بعد تحليل استجابة عينة عشوائية عددها 33 موظفًا؛ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

جدول (4): معاملات ألفا كرو نباخ لفقرات كلها في محاور الاستبانة

المحور	اسم المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأول	القيادة الرشيدة	تنظيم موقع العمل	7	0.91
		التحسين المستمر	6	0.91
		العمل القياسي	6	0.95
		سيجما 6	7	0.94
الثاني	جودة القرارات الإدارية	دقة البيانات والمعلومات	6	0.94
		المشاركة والمرونة	5	0.95
		التطبيق والمتابعة	6	0.95
		الثقافة المؤسسية	4	0.93
		معامل الثبات للاستبانة ككل	47	0.98

حيث بلغت قيمة المعامل لمحاور الاستبانة بشكل عام (0.98)، وتعدُّ قيمةً مرتفعةً جدًّا، وتُعبر عن ثباتٍ عالٍ لمحاور الاستبانة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة وفق إجراءات متسلسلة بدأت بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ثم بناء الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، والحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم لتطبيقها. بعد ذلك حُوِّلت الاستبانة إلى نموذج إلكتروني عبر Google Forms، ووُزعت على أفراد العينة، ثم جُمعت البيانات وعُولجت إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS، وأجريت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وانتهت الدراسة باستخلاص التوصيات والمقترحات وإخراجها في صورتها النهائية.

المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبانات إلكترونياً، عُولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS، حيث استُخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق والإجابة عن السؤال الثالث، كما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد للإجابة عن السؤال الثالث.

معييار الحكم على النتائج:

اعتمد سُلَّم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة الحالية؛ بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من درجاته الخمس (مستوى عالٍ جدًّا، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جدًّا)، وهي تُمثَّل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وقد اعتمد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ومن المعادلة السابقة، تم تحديد المدى بطرح أعلى قيمة من أدنى قيمة ($5 - 1 = 4$) وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على القيمة العليا في المستويات ($4/5 = 0.8$)، ثم إضافة النتيجة التي حصلنا عليها هي (0.8) إلى أقل قيمة من بين المستويات هو (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى تساوي ($1 + 0.8 = 1.8$)، وبهذه العملية تم إيجاد القيم الأخرى؛ لتحديد مستويات الاستبانة كافة.

الجدول (5): المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الحدود الدنيا، والحدود العليا لمقياس ليكرث الخماسي	
المتوسط الحسابي	الدرجة (المستوى)
4.20 - 5	مرتفعة جداً
3.40 - 4.19	مرتفعة
2.60 - 3.39	متوسطة
1.80 - 2.59	منخفضة
1 - 1.79	منخفضة جداً

النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الرشيدة في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟":

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة الرشيدة، ويوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة الرشيدة مرتبة تنازلياً:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات ممارسة القيادة الرشيدة حسب الأبعاد (ن=321)

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	البعد الأول: تنظيم موقع العمل	3.80	0.76	كبيرة
3	2	البعد الثالث: العمل القياسي	3.48	0.94	كبيرة
2	3	البعد الثاني: التحسين المستمر	3.32	0.98	متوسطة
4	4	البعد الرابع: ستة سيجما	3.24	1.00	متوسطة
		القيادة الرشيدة	3.47	0.84	كبيرة

يوضح الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاءت كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.47 مع انحراف معياري 0.84، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (3.24_3.80)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.76_1.00)، وجاء في الرتبة الأولى البعد الأول "تنظيم موقع العمل" بدرجة ممارسة كبيرة، ومتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثانية البعد الثالث "العمل القياسي" بدرجة ممارسة كبيرة، ومتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.94). وجاء في الرتبة الثالثة البعد الثاني "التحسين المستمر" بدرجة ممارسة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.98). وجاء البعد الرابع "ستة سيجما" في الرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (1.00).

وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى سعي أغلب الموظفين إلى ممارسة نمط القيادة الرشيدة في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة مرتفعة، كما قد تُعزى النتيجة إلى إلمام معظم الموظفين بمبادئ القيادة الرشيدة، وطرائق تطبيقها في المجال الإداري؛ من خلال دعم أساليب التطوير، والاستجابة لمتطلبات الأداء الوظيفي، ومواجهة التحديات والصعوبات وحل المشكلات، والتشجيع للإبداع والابتكار والأفكار الاستباقية، والاستفادة من الفرص المتاحة، والاستعداد لمواكبة التطوير والتطوير المستمر، وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى وعي أغلب الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي بأهمية ممارسة القيادة الرشيدة في بيئة العمل المؤسسي، والسلوك الإداري الذي يمارسونه نتيجة الخبرات الإدارية التي مروا بها وسماتهم القيادية، بالإضافة إلى وجود قادة تربويين ذوي كفاءات إدارية يدركون المستجدات التربوية

الحديثة، وَيَسْعَوْنَ للتحسين والتطوير، وقد يكون أيضًا من أسباب ارتفاع درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى الموظفين، وتوظيف التخطيط السليم للأعمال التربوية كلها التي يقومون بها.

وأنفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة جاسم (2016)؛ التي أشارت نتائجها إلى أن تطبيق إدارات المدارس لمبادئ القيادة الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك كان الاتفاق في النتائج مع العبادلة و ركاج (2017)؛ التي أوضحت أن درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الرشيدة في مدارسهم جاءت بمستوى عالٍ فيما يتعلق بتطبيقهم للتحسين المستمر لبيئة المدرسة، ودراسة كرات (2019)، التي بينت أن ممارسة القيادات الجامعية في المملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة جاءت بدرجة كبيرة في الجامعات محل الدراسة، واختلفت النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة عبدالله (2020)؛ التي أشارت إلى أن درجة توفر أبعاد القيادة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة في قيادة جامعة الوادي الجديد.

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن بُعد تنظيم موقع العمل لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء في الرتبة الأولى بدرجة ممارسة كبيرة، وربما يعود ذلك إلى سعي أغلب الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي إلى تنظيم بيئة العمل المؤسسي، وتوفير بيئة عمل تقوم على الاحترام، وتوزيع المهام، وترتيب المكاتب والسجلات، وتفعيل اللوائح التنظيمية المنظمة لبيئة العمل، وتبني خريطة توزيع المكاتب بمرونة، وجعل بيئة المؤسسة جذابة ومريحة، وتحفيز الموظفين للانضباط الذاتي في بيئة العمل، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة عبد الله (2020)؛ التي أكدت أن تنظيم موقع العمل الذي يُعدُّ مبدأً من مبادئ القيادة الرشيدة يعمل على إيجاد بيئة إبداعية في الكليات. وتختلف مع نتائج دراسة الزهراني والغامدي (2024) التي أوضحت أن تنظيم موقع العمل جاء بدرجة منخفضة.

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن بُعد ستة سيجما لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء في الرتبة الرابعة؛ بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى السبب في تأخر هذا البعد إلى حداثة تطبيق مبادئ واستراتيجيات القيادة الرشيدة في ميدان التربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ فالموظفون فيها يحتاجون إلى تدريب أكثر من قبل موظفين آخرين يتمتعون بمهارات متعددة ومُتعلِّمة ومُتخصِّصة ومُتدربة وقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي والعمل على حل مشكلاته؛ بل تطويره إلى الأفضل، ويتضح من خلال عينة الدراسة الحالية أنه يتطلب من مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان أن تعمل على تحسين جودة العمليات من خلال خفض التكاليف وتحسين العمليات وتطويرها وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات، ولم يجد الباحثون توافقاً بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالبُعد ستة سيجما، بينما جاءت النتائج مختلفة مع دراسة قنديل (2023) ودراسة عضوم (2020)؛ حيث جاءت الممارسة بشكل كبير.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: "ما مستوى جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟":

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية، ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات ممارسة جودة القرارات الإدارية حسب الأبعاد (ن=321)

الرتبة	م	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	البُعد الأول: دقة البيانات والمعلومات	3.53	0.94	كبيرة
2	3	البُعد الثاني: التطبيق والمتابعة	3.48	0.96	كبيرة
3	4	البُعد الرابع: الثقافة المؤسسية	3.28	1.06	متوسطة
4	2	البُعد الثالث: المشاركة والمرونة	3.22	1.08	متوسطة
جودة القرارات الإدارية			3.40	0.93	كبيرة

يوضح الجدول (7) أن مستوى جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.40)، مع انحراف معياري (0.93)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (3.22-3.53)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.94-1.08)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "دقة البيانات والمعلومات" بدرجة ممارسة كبيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري (0.94)، وجاء في الرتبة الثانية بُعد "التطبيق والمتابعة" بدرجة ممارسة كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري 0.96، وجاء في الرتبة

الثالثة يُعد الثقافة المؤسسية" بدرجة ممارسة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.06)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "المشاركة والمرونة" بدرجة ممارسة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.08).

وقد يَعرِّزو الباحثون هذا المستوى إلى نُضج وكفاءة الإدارة داخل مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي في التأثير في الجوانب الإدارية المختلفة منها الحوافز والهيكل التنظيمي وطبيعة العمل؛ حيث إن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ينعكس على سلامة القرارات المُتخذة، وعليه فإن المناخ المُلائم يُعدُّ أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام على أحسن وجه، وتمكين مُتخذي القرار من اتخاذ قرارات ذات جودة، كما أن من أسباب ارتفاع معدل جودة القرارات الإدارية يُعزى إلى ثقافة القادة والمُديرين والفلسفة التي يؤمنون بها والثقة التي يمنحونها للموظفين معهم، فضلاً عن وجود اهتمام من مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة إيجابية بالقرارات الإدارية المُتخذة بحيث تكون قرارات ذات فاعلية وذات تأثير إيجابي في سير العملية الإدارية في المستويات كافة لتحقيق الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رزيقة (2021)، ودراسة اليوسف (2023)؛ بينما اختلفت مع دراسة عبد العال (2017).

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أنَّ بُعدَ دقة البيانات والمعلومات لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء في الرُّتبة الأولى بدرجة ممارسة كبيرة؛ وربما يعود ذلك إلى أن مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان تقوم باتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معلومات واقعية، وهذا يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات، ووضع استراتيجيات أكثر فعالية، وتحسين الكفاءة التشغيلية. من ناحية أخرى، قد تؤدي البيانات غير الدقيقة إلى قرارات خاطئة، وإهدار الموارد، وإضرار مُحتمل بسُمعة المؤسسة، كما يُعزى السبب أيضاً إلى جودة المعلومات الإدارية التي تؤدي إلى زيادة في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وإذا توفرت المعلومات المناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام يمكن اتخاذ قرارات أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عبد العال (2017)، وعدنان وسارة (2022).

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أنَّ المشاركة والمرونة لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الداخلية والظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء في الرُّتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى مديريات التربية والتعليم في معظم الأحيان لا تُشارك الموظفين في عمليات التطوير وصنع القرار، وكذلك لا تسمح بوقت كافٍ للتغيير، وتُعدُّ مشاركة الموظفين والأطراف جميعها في عملية صنع واتخاذ القرار أمراً حيوياً لنجاح أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وقد يكون من أسباب ضعف جودة القرارات الإدارية ضعف التواصل والتشاور مع الأطراف المعنية بالقرار؛ فيجب على مديريات التربية والتعليم الانتقال من المركزية إلى اللامركزية، والاعتماد على مبدأ التشاور والأخذ بأراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات لأنهم الأقرب لميدان العمل. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الموكلي (2023)، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة شياب (2022).

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل يوجد تأثير لممارسة القيادة الرشيدة في جودة القرارات الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson لمحور القيادة الرشيدة في جودة القرارات الإدارية كما هو موضَّح في الجدول (9)، وتم استخدام المعيار التالي في تفسير مستوى قوة الارتباط كما وَرَدَ في الجردانية (2020)؛ المُوضَّح في الجدول (8):

جدول (8): تفسير مستوى قوة الارتباط

المستوى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جداً	من 0.00 حتى أقل من 0.30
ضعيفة	من 0.30 حتى أقل من 0.50
متوسطة	من 0.50 حتى أقل من 0.70
قوية	من 0.70 حتى أقل من 0.90
قوية جداً	من 0.90 حتى 1

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون Pearson لمحمور القيادة الرشيقة ومحور جودة القرارات الإدارية

المجالات	معامل الارتباط والدلالة	تنظيم موقع العمل	التحسين المستمر	العمل القياسي	سنة سيجما	القيادة الرشيدة
						القيادة الرشيدة
دقة البيانات والمعلومات	معامل الارتباط	**0.68	**0.78	**0.80	**0.80	**0.84
	الدلالة الإحصائية	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>
	قوة العلاقة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية
المشاركة والمرونة	معامل الارتباط	**0.66	**0.76	**0.78	**0.79	**0.82
	الدلالة الإحصائية	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>
	قوة العلاقة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية
التطبيق والمتابعة	معامل الارتباط	**0.63	**0.71	**0.76	**0.73	**0.78
	الدلالة الإحصائية	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>
	قوة العلاقة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية
الثقافة المؤسسية	معامل الارتباط	**0.61	**0.78	**0.76	**0.76	**0.80
	الدلالة الإحصائية	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>
	قوة العلاقة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية
جودة القرارات الإدارية	معامل الارتباط	0.70	0.82	0.83	0.83	0.87
	الدلالة الإحصائية	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية

يوضح الجدول (9) وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) بين الأبعاد جميعها؛ حيث تتراوح قوة العلاقات بين متوسطة وقوية، وعلى مستوى القيادة الرشيقة ككل تشير النتائج إلى وجود علاقات قوية جداً مع أبعاد جودة القرارات الإدارية جميعها. فالعلاقة مع "دقة البيانات والمعلومات" بلغت معامل ارتباط (0.84) وقوة العلاقة قوية، بينما العلاقة مع "التطبيق والمتابعة" بلغت معامل ارتباط (0.78) وقوة العلاقة أيضاً قوية. أما العلاقة مع "جودة القرارات الإدارية" ككل؛ فقد بلغت معامل ارتباط (0.87) وقوة العلاقة قوية جداً، وبشكل عام تشير النتائج إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الرشيقة وجودة القرارات الإدارية؛ ما يعكس التأثير الكبير الذي يمكن أن تُحدثه ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز جودة القرارات الإدارية، ويبدو أن الأبعاد المتعلقة بالتحسين المستمر والعمل القياسي، وستة سيجما تؤدي دوراً أكثر بروزاً في تحسين جودة القرارات الإدارية مقارنةً بتنظيم موقع العمل.

ولمعرفة تأثير لممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

والجدول (10) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير لممارسة القيادة الرشيقة في جودة القرارات الإدارية: جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة إسهام أبعاد "القيادة الرشيقة" في "جودة القرارات الإدارية"

المتغير التابع	ر	ر ²	قيمة ف	دلالة ف	β	B	ت	دلالة ت	معامل تضخم التباين
الثابت	0.887	0.768	290.865	0.001	-	0.314	2.559	0.011	1
تنظيم موقع العمل					2.49	3.302	4.275	0.001	1
التحسين المستمر					0.092	0.087	1.140	0.001	1
العمل القياسي					0.036	0.035	2.142	0.014	1
ستة سيجما					0.211	2.213	3.538	0.036	1
القيادة الرشيقة					1.146	1.268	2.164	0.022	1

يقدم الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد درجة إسهام أبعاد "القيادة الرشيقة" في التنبؤ بـ "جودة القرارات الإدارية". ويوضح الجدول أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) 0.887، ومعامل التحديد (R^2) 0.768؛ ما يعني أن 76.8% من التغير في جودة القرارات الإدارية يمكن تفسيره باستخدام أبعاد القيادة الرشيقة.

معادلة الانحدار:

بناءً على المعاملات غير المعيارية (B) الواردة في الجدول؛ يُمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو الآتي:
جودة القرارات الإدارية = $0.314 + (3.302 \times \text{تنظيم موقع العمل}) + (0.087 \times \text{التحسين المستمر}) + (0.035 \times \text{العمل القياسي}) + (2.213 \times \text{سنة سيجما})$.

وقد يَعرِّفُ الباحثون هذه النتيجة بالمنطقية والإيجابية، فعندما تقوم مديريات التربية والتعليم بتوفير بيئة عمل مرنة وجذابة ومريحة تقوم على الاحترام، وتعمل على تحفيز الموظفين، وتسهم في تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم، وضمان حصولهم على أفضل الخدمات، وأن تسمح لهم بالمشاركة في طرح أفكارهم، وتعمل على تحديد أنواع الهدر، وتحديد الفرص التحسينية، وتشخيص المشكلات بشكل مستمر في أقسامها المختلفة، وتجويد الأداء الوظيفي، والتشجيع لاستخدام التكنولوجيا في جمع المعلومات وتحليلها، وتبسيط الإجراءات المُتَّبَعَة لتخليص المعاملات؛ ذلك كله أسهم بشكل كبير وواضح في رفع مستوى جودة القرارات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الداخلية والظاهرة، و البريمي؛ في سلطنة عُمان.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة الحالية؛ يوصي الباحثون بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

توصيات خاصة بالقيادة الرشيدة:

- قيام قسم التدريب والتأهيل بتدريب الموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجال التطوير المهني، وفي مجال القيادة الرشيدة.
- يقوم قسم رعاية الموظفين بدائرة الشؤون الإدارية بوضع نظام حوافز للموظفين في المديريات لتعزيز روح الإبداع والتميز والابتكار، ورفع نسبة الرضا عن الخدمة المقدمة للموظفين فيها.
- قيام المختصين في مديريات التربية والتعليم بالتعاون مع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام باستبعاد الأنشطة غير الضرورية في كل أقسام مديريات التربية والتعليم لتقليل الهدر، وتخفيف العبء على الموظفين.

توصيات خاصة بجودة القرارات الإدارية:

- يقوم قسم التنسيق والمتابعة بمشاركة الموظفين في وسائل تواصل تكنولوجية للتشاور والتباحث في القرارات الصادرة من مديريات التربية والتعليم.
- يحرص مديرو الدوائر والأقسام في مديريات التربية والتعليم على مشاركة المستويات الإدارية جميعها في صنع القرار.
- يحرص مديرو الدوائر والأقسام في مديريات التربية والتعليم على التركيز والاهتمام بدوافع واحتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.

مقترحات بحثية

- العلاقة بين القيادة الرشيدة والرضا الوظيفي والإبداع الإداري.
- التحديات التي تواجه الموظفين في تطبيق القيادة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو طالب، صفاء علام. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية. (21)، 46.
- أبو ناصر (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أحمد (2023). تصور مقترح لتحقيق القيادة الرشيدة بالجامعات الأهلية التابعة للجامعات الحكومية المصرية على ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 17(15)، 618-619.

- أماني (2024). القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، 25.
- بدري وسليمي (2022). أثر ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر. [رسالة ماجستير، جامعة العربي]، 31.
- بطاح والطعاني (2016). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. مكتبة الإسكندرية للتزويد. الطبعة الأولى، 96.
- بوعامر، زينب، وبن أحمد، فاطمة. (2021). أثر القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات. [رسالة ماجستير، جامعة غرداية]، 45. استرجع بتاريخ 2023/9/13 من الموقع <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789>
- التويجري، هيلة؛ البريكان، سهاد؛ الخليفة، هند؛ الرميحي، مرام. (2023). القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 7 (4)، 2.
- الجابري، موزة عبيد. (2003). التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عُمان. منصة المقصورة للأبحاث. 4-3، https://maqsurah.com/home/item_detail/3883
- جاسم، رعد. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.. [رسالة ماجستير، جامعة بغداد]، 22 (94)، 7.
- جبران (2002). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. مجلة التربية، 4 (143)، 2.
- الجرايدة ومفضي. (2021). درجة توافر أبعاد القيادة الرشيدة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 22.
- الجرايدة، محمد؛ الجهوري، بدرية. (2014). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم للقيادة الابتكارية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. 8 (3)، 585-584.
- جيفري ليكر (2004). كتاب طريقة تويوتا. مكتبة جرير 1.
- الحبسية، رضية. (. 22 مارس 2022). تمكين المحافظات: مدخل للتنمية الشاملة. جريدة الرؤية. استرجعت بتاريخ 1 مايو 2024 من موقع <https://alroya.om/p/298149>. (3320)
- الحبسية، ريثا. (2012). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 100-101.
- الحرازي، عبد العزيز. (2022). القيادة الرشيدة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 14 (3)، 48-47.
- حكيمي (2023). القيادة الرشيدة لدى مديريات مدارس الطويلة المبكرة في مدينة جازان. [رسالة ماجستير، جامعة الطائف]، 84.
- حمادة وأشتيوي (2023). جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (94)، 220.
- خانجي (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيدة "في سورية" UNDP دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية]، 31.
- خديجة وعائشة (2021). نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي. [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية]، 31-32.
- خليل وعبد الفتاح. (2020). تطبيق نُظُم دعم القرار وإدارة الأولويات على الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس. مجلة شباب الباحثين. (10)، 446-426.

- الدعجاني والمسهودي (2021). قدرة الإدارة الرشيقة على التنبؤ بالتميز الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. بحث مقدّم في مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية/ جامعة حائل. دار النشر/ مكتبة الملك فهد الوطنية (2)، 169-170.
- رفيه، عبدا لله، جنوب، عائشة. (2017). جودة المعلومات الإدارية وتأثيرها في اتخاذ القرارات الإدارية. [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى] 30-31. استرجع بتاريخ 2020/11/8 من الموقع <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3119>
- ركاج، يحيى؛ العبادلة، سمر. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. كلية فلسطين التقنية. قاعدة بيانات دار المنظومة، 13-19.
- الرميح، محمد؛ البرادي، بدور. (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. (29)، 127-143.
- زغمار وديوش (2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال-فرع قسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. 9 (1)، 86-87.
- الزهراني (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى". (2)، 209-211.
- الزهراني والغامدي (2024). أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية. 90، 516-515.
- سامي، لطيفة؛ مريم، يعقوب. (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي. جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المكتبة المركزية. مصلحة البحث الجغرافي، 75.
- السباعنة، جواد. (2021). تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية في فلسطين. [رسالة ماجستير، جامعة القدس]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 64-113.
- السرسك (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]، 45.
- السعدية (2024). ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 5.
- السعيد، رقية. (٢٠١٧). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 66-70.
- السليحات والشقران (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رماح للبحوث والدراسات الأردن. [رسالة ماجستير، جامعة عمان]. (57)، 6.
- السليحات، سوسن؛ الشقران، رامي. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. قاعدة بيانات دار المنظومة، 10-17.
- سليمان والطلاع (2017). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني دير البلح كلية فلسطين التقنية 2017 / ديسمبر 6-7، 13-12.
- السبحان (2022). دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري "دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13(3)، 832.
- الشهري وعقيلي (2023). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 4(47)، 156.
- شبير، محمد توفيق (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير، جامعة العربي]، 35-34. استرجع بتاريخ 2015/5/25

<https://search.mandumah.com/Record/696384>

- الطائي، علي حسون، زيارة، مروه عباس (2024). القيادة الرشيدة وتأثيرها في التغيير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (74)، 65.
- طاهر (2019). مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال شبير (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير، جامعة العربي]، 34-35.
- عبد السلام، خالد. (2004). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 4-3.
- عبد الله (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. (80)، 684.
- عبد الباروي ويوسف (2024). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. 45(1)، 37.
- عبد الباروي، أشرف؛ يوسف، شريف. (2025). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. 45(1)، 37-38.
- عبد العال (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزرئي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]، 34.
- عزيز، ديمة توفيق. (2007). الممارسات الإدارية في تحقيق التربية من أجل التنمية المستدامة في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 4-3.
- عضوم (2021). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية. [رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية]، 17.
- العلوان وزيدات (2019). أثر نُظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر مُؤخذي القرارات في البنوك الأردني. 38(2)، 96.
- عَمَّان - الأردن. الطبعة الأولى.
- العوامرة وحتمله. (2020). درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 17(4)، 580-581.
- عيشاوي (2014). طريقة ستة سيجما كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (5)، 122.
- الفتلاوي (2018). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السُّمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 7(7)، 27.
- القاسمي، عابدة. (2003). معوقات الاتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 4-3.
- قنديل، رضا حسين. (2022). دور الإدارة الرشيدة في تحسين السُّمة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية. (4)، 274-298.
- كرات (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 6(1)، 39.
- الكعبي (2021). القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط. [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء]، 29-30.
- لطيفة ومريم (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيدة على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة جامعة أحمد دراية- أدرار. [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية].

- النبهاني، شيخة. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة، 68.
- الهلال، ريم. (2022). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 11(5)، 987-994.
- وثيقة عُمان ٢٠٢٤ (2020، ص.36).
- وزارة التربية والتعليم. (2023). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. المديرية العامة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي، مسقط، سلطنة عُمان، 173-179.
- الولدي والشامسي (2024). "أثر الإدارة الرشيدة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي. 7(72)، 462.
- بونسي مختار (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. [رسالة دكتوراه، جامعة محمد بخيضره]. 2(11)، 76.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Barac, Goran, Aleksandra, (2010), Lean production and six sigma quality in lean supply chain management Vol.(7)NO(1).
- Hart, W. (2018). "Is It Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas." Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development.
- Kayode.B. K, Moheed.A. Q& Fatih.I. A (2014). Leadership and Decision-making: A Study on Reflexive Relationship Between Leadership Style and Decision-making Approach, British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 4(4): 473- 484
- Larry, 2012 Management des opérations Principes et applications.
- Menon(2020).Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, Vol.(51)NO(1).
- Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. vol3.
- Sparrow, Paul&Otaye, Lilian, (2014), Lean Management and HR function capability: The Role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25) No. (21).