

## مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين

سوسن يوسف السليحات

الدكتور رامي إبراهيم الشقران

جامعة عمان العربية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالقيادة الرشيقة والثاني تعلق بالتميز المدرسي وزعت على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة، والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي. وفي ضوء النتائج انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة قيام مديري المدارس في العاصمة عمان بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية، ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بشؤون المعلمين من خلال تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرشيقة، التميز المدرسي، مديرو المدارس، المعلمين، العاصمة عمان.

## **The level of Applying Agile Leadership by School Principals in Amman-The Capital City- & its Relationship to School Excellence as Perceived by Teachers**

**Sawsan Yousef Al-Slehat**

**Dr. Rami Al-Shaqran**

### **Abstract**

This study aimed to identify The Level of Applying Agile Leadership by School Principals in Amman -The Capital City- & its Relationship with School Excellence as Perceived by Teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the relational descriptive approach. To gather information from a sample of (400) male and female teachers. They were chosen by a simple random method. The researcher developed a tool that consisted of part, each of which represented a separate questionnaire: The first: related to agile leadership, and it consisted of (28) paragraphs They were divided into three areas: (The Trait of Humility), (The Trait of Calmness), (The Trait of Wisdom), while the second dealt with: School Excellence and consisted of (28) paragraphs that were divided into three areas: (Teachers Affairs), (Administrative Affairs), (students Affairs).

The results of the study showed: The overall score of The Level of Applying Agile Leadership by School Principals was average on the overall score, and the tool areas (the humility trait, the calm trait, and the wisdom trait) were at the intermediate level, and the study results showed that the level of School Excellence from the point of view Teachers in general were of (average) level, and the tool areas (teachers affairs, administration affairs, and student affairs) were at medium level. The results showed that there were statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the study sample to the level of applying of agile leadership, and the level of School Excellence according to the difference of the gender variable in all fields and the overall degree and in favor of females.

The results also showed that there are statistically significant differences between the arithmetic averages of the respondents of the study sample to The Level of Applying Agile Leadership, and the level of School Excellence according to the difference in the teaching experience variable in all fields and on the total score in favor of "10 years or more".

The results of the study also showed a positive statistically significant correlation between the level of applying of agile leadership and the level of School Excellence in all fields and in the overall degree.

In light of the results, the study concluded with a number of recommendations, including: The need for school principals in the capital Amman to pay attention to teachers 'affairs by offering motivational prizes to outstanding teachers.

**Keywords:** Agile Leadership, School Excellence, School Principals, Teachers, Amman Capital.

## المقدمة :

تزايد الاهتمام بشكل كبير في الأونة الأخيرة بمفهوم القيادة؛ نتيجة التحديات والتطورات الاقتصادية العالمية التي تمر بها المؤسسات الإدارية، والثورة التكنولوجية والمعرفية، والتنافسية بين العديد من المؤسسات على اختلاف أنشطتها، مما أدى إلى ظهور عدد من الأساليب القيادة الحديثة، والتي تتلاءم مع متغيرات المجتمع المعرفي المتطور، وتعمل على تحفيز العمل التشاركي، وتعزيز نمو العاملين في المؤسسة؛ للوصول بالمؤسسة إلى مستوى من التميز والنجاح. وتعد القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، والتي تتمثل في إصدار التوجيهات، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة (أبو عابد، 2018).

كما أن للقيادة العديد من الأنماط؛ والتي تعود لأسلوب القائد في تعامله مع المرؤوسين، ويستخدمها لأجل تحقيق الغايات المنشودة بكفاءة وفاعلية، ومنها الأنماط القيادة القديمة والتقليدية كالقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية المنطلقة أو ما تسمى بالقيادة الفوضوية، ومنها أيضاً النمط العقلاني، والنمط الجذاب للقيادة، وغيرها من الأنماط التي يستخدمها القائد لتحقيق الأهداف التربوية (حداد، 2019).

ويسبب تنامي المؤسسات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية؛ استدعت كل هذه العوامل مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير في أساليب القيادة والعمل داخل المؤسسات ومنها تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة (الهييتي، 2017).

ويرى الفتلاوي (2018) بأن القيادة الرشيقة (Agile Leadership) تعد مفهوماً معاصراً يحتاج إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة والتي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة عبر ما

تقوم به من أدوار جوهرية تسهم في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل، حيث أن التنافسية العالية ساهمت في تشجيع المؤسسات على انتقاء أنسب الفرص والسرعة في امتلاكها، والتي تمكنها من تحقيق التميز في إحدى مراحلها وتنافس المؤسسات الأخرى، فلكي تحافظ على تميزها عليها اتباع القيادة الرشيقة والخفة والمرونة في التعامل كوسيلة فعالة لأجل اختراق المستقبل بكافة تطلعاته، وأن ابتعادها عن هذه الوسيلة وعدم استثمارها للفرص فإنها ستصل إلى الركود في تحقيقها لأهدافها (Felipe, Roldan & Rodriguez, 2017).

ويرى الداود (2020) بأن وجود القيادة الرشيقة تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التميز المدرسي من حيث وجود قيادات ذات كفاءات فعالة؛ إذ تقوم بتقديم خدمة ذات ميزة تنافسية عالية من أجل تحقيق الموازنة في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المدرسة سواء المدارس الحكومية أم الخاصة بشكل عام وضمن نسق ثقافتها من التعلم والإبداع والتميز والتطوير المستمر. ويشير العمرات (2020) بأن موضوع التميز المدرسي حظي باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ويعود ذلك إلى ما يولده التميز من آثار إيجابية على سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية والتزامهم ورضاهم عن العمل، ويعد موضوع التميز المدرسي من المداخل الحديثة لدراسة المؤسسات المعاصرة؛ ونوع من أنواع التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء التنظيمي والإنجاز والرقى، وذلك لأن تلك المؤسسات تعمل على تحقيق غاياتها عبر جهود القيادة لتحقيق التميز، حيث يعكس التميز بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل وضمان استمراريتها وتميزها.

ويرى الباحثان بأن القيادة الرشيقة إحدى أهم الأنماط القيادية التي تسهم بأدوار فاعلة في تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسات التعليمية، حيث أن القيادة الرشيقة تعمل على تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجههم في العمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لما لذلك من انعكاسات إيجابية على مستوى أدائهم، وبالتالي يساعد في تحقيق المؤسسة التعليمية لغاياتها ويحقق لها التميز المدرسي، الذي يعد من المواضيع الهامة التي تُعنى بتحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.

ومن خلال عمل الباحثان وخبرتهما في قطاع التربية والتعليم فقد لاحظا تفاوتاً واختلافاً كبيراً للأنماط القيادية التطبيقية من قبل مديري المدارس وطريقة تنفيذ

العمليات الإدارية والتعليمية داخل تلك المدارس وكان من أسباب هذا التفاوت للأنماط القيادية تطبيق الأنماط القيادية التقليدية والتي تؤدي لعدم تطوير جودة المخرجات التعليمية وتحسينها، والنقص في النمط القيادي ذات المهارات والكفايات القيادية العالية وخاصة في المدارس الحكومية؛ والتي تعد من أبرز المشكلات التي تعيق تحقيق التميز المدرسي؛ كما لاحظ الباحثان ضعفاً للمعايير المتعلقة بشغل المهام القيادية، وضعف الدعائم في عملية اختيار القيادات التربوية والإدارية مما يؤدي ذلك للحد من تميزها، وقد يعزو الباحثان هذه الأوضاع إلى ضعف النمط القيادي التي يتسم بالرشاقة في العمل، والذي يحقق التميز للمدرسة؛ لذلك تأتي هذه الدراسة لتحاول إلقاء الضوء على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة وبين مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير؟

### أهمية الدراسة :

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين؛ يمثل الأول الجانب النظري، ويمثل الآخر

### الجانب التطبيقي:

#### - الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في ندرة الدراسات والبحوث التي أُجريت حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين- بحسب علم الباحثان - كما وأن تركيز هذه الدراسة على مفهوم القيادة الرشيقة والتميز المدرسي يعد جانباً مهماً للمؤسسات التربوية والتعليمية في الأردن ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة أصحاب القرار والمختصين في التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، ويتوقع أن تُثري الدراسة الحالية المكتبات العربية والأردنية بالدراسات النظرية، والمعرفية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والتميز المدرسي واستخدامهما في المجال التعليمي.

#### - الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة في أن نتائجها يمكن أن تساعد متخذي القرار في التعرف إلى الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة والتميز المدرسي والصعوبات التي تعيق عملهم ومحاولة رفع مستوى الاستفادة منها والحد من الصعوبات وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن لهذه الدراسة أن تضع الخطوط العريضة لمديري المدارس، من أجل تدريبهم على إتباع أسلوب إداري حديث وهو القيادة الرشيقة كمدخل لتحقيق التميز، وستفيد نتائج هذه الدراسة قطاع التعليم الحكومي من خلال التعرف إلى أهمية تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. كما قد تفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الرشيقة والتميز المدرسي من جوانب عديدة.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- القيادة الرشيقة " قدرة القادة في المؤسسات على التفكير بسرعة واتزان لأجل التغيير، وقيامهم بتطوير العمل بحيث ينخرط مع المهمة التي تستغرق ساعات طويلة، وبمشاركة

كافة العاملين في المؤسسة لتفادي الوقوع بالأخطاء وضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق الجودة في العمل" (الصادق، 2015).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مقدرة مديري مدارس وادي السير على الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط والقرارات القيادية المرنة والسريعة والصحيحة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالتغييرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية بين المعلمين، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز المدرسي، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المعدة لذلك.

- التميز المدرسي " التفوق والإبداع في أداء المدرسة على غيرها من المدارس المنافسة عن طريق تقديم أنجح الممارسات بل وأفضلها في أعمالها ومهامها، عبر تشكيل سياسات تركز على العاملين فيها والمجتمع بصورة معتدلة لتحقيق غاياتها المرجوة" (القرزعي، 2018).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: الممارسات والإجراءات والأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية في وادي السير، والتي تعزز من تحقيق النتائج المنشودة للمدرسة، وفق أهدافها بما يضمن لها مستوى من الأداء المتميز في بيئة عمل ايجابية بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي منافسيها من المدارس المحيطة؛ وتتمثل بأبعادها: (تميز المعلمين، تميز الخطط والسياسيات الإدارية، وتميز الطلاب)؛ ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المعدة لذلك.

#### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمّان.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمّان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2020).

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الوقوف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

#### محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالمحددات الآتية:

- الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.
- مدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
- إمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات المشابهة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### القيادة الرشيقة

تواجه المجتمعات في الوقت الحالي العديد من التحديات؛ نتيجة لظهور العولمة في مجارة التغيرات الاقتصادية وغيرها، مما أدى إلى زيادة المنافسة فيما بينها بشكل عام، وبين المؤسسات والمنظمات بشكل خاص، فإن وجود هذا التنافس كان له كبير الأثر في محاولة المؤسسات تقديم صناعاتها بتكلفة أقل وجودة أفضل، بهدف السيطرة على سوق العمل، وبالطبع لا يتم ذلك إلا بوجود قيادة حكيمة رشيقة تواكب هذه التغيرات، وتعمل على التكيف معها بما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في سباق المنافسة مع المؤسسات الأخرى (العبادلة وركاج، 2017).

ويرى شبات (2020) أن القيادة الرشيقة ما هي إلا انعكاس عن قدرات ومهارات يتمتع بها كل قائد تميزه عن الآخرين، فمن أهم أولوياته تحفيز الأفراد العاملين على تطبيق أعمالهم، ودفعهم إلى الاقتداء به، فالاحترام المتبادل بينه وبينهم وسعيه الدؤوب في تهيئة ظروف العمل المناسبة، والابتعاد عن نشر السلبية والعدوانية بين الموظفين، من شأنه أن يولد بيئة عمل مشجعة للأفراد العاملين داخل المؤسسة التربوية والتي بالنهاية سينبثق عنها تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها. وبناء على ذلك يرى الباحثان أن وجود القيادة الرشيقة في المؤسسات التربوية والتعليمية له نتائج إيجابية، تنعكس على تحفيز العاملين بالمدرسة على تطبيق دورهم التعليمي والتربوي، وإيجاد جو يسوده الألفة والتعاون بينهم.

وقد عرف الباحثون القيادة الرشيقة من زوايا متعددة: فقد عرفها العبادلة وركاج (2017) بأنها استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة للحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

بينما عرفها الكرعوي وعبد الحسين (2018) بأنها "عملية يقوم بها القائد بإزالة العوائق التي تواجه التقدم والاستدامة، تكون نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدواره. وتعرفها كرتات (2019) بأنها: " قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير". أما أكايا وتباك (Akkaya and Tabak,2020) فقد عرفها بأنها: هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابداع والابتكار وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح. وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان القيادة الرشيقة بأنها: الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط القيادية المرنة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالتغييرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية للعاملين في المؤسسات، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز.

وتنبثق أهمية القيادة الرشيقة من مدى حاجة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف، وصنع القرارات، والمقدرة على مجابهة الصعوبات؛ والتي ظهرت نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحاضر والبقاء على استمرارها، كما تظهر أهميتها في كونها قدوة للأفراد العاملين لما تمتلكه من مهارات ومقدرات إبداعية وابتكارية التي تمكنهم من استيعاب جميع التغييرات والتطورات التي تواجهها المؤسسة التعليمية (منصور، 2020).

ويشير مينون وسوريث (Menon And Suresh,2020) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تظهر في المرونة والسهولة التي تقوم بها المؤسسة بإعادة هيكلة وتعديل ممارساتها وعملياتها عند مواجهة تغييرات غير مسبوقة في بيئتها و إرشاد الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها، كما تعمل القيادة الرشيقة على التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال صلاحياتها، إضافة إلى أنها تواكب

التغيرات المحيطة وتعمل على توظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، وتقوم على تدريب وتأهيل الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية. وللقيادة الرشيقة أبعاد وقد صنفا الزهراني (2018) إلى أربعة أبعاد، البعد الأول : البعد الأخلاقي؛ حيث يقوم على بث وترسيخ المبادئ الأخلاقية بين الأفراد العاملين، والتركيز على مجاراتها للتغيرات، البعد الثاني : البعد السياسي؛ والمتمثل في مقدرته على الإقناع والتفاوض وتأسيس علاقات بين الأفراد العاملين وبين الإدارة في سبيل توفير بيئة مستقرة تخلو من النزاعات والعداوات ، البعد الثالث : البعد التحويلي : حيث يقوم هذا البعد بتحويل القادة إلى وكلاء أخلاقيين، ويساعدهم على القيام بأدوارهم والتحفيز من أجل الوصول إلى الأداء المتميز ، البعد الرابع : البعد الإداري حيث تقوم القيادة الرشيقة بالتنظيم والتخطيط والرقابة على الأداء لتجنب مواطن الضعف والعمل على تغيرات تسهم في تطور وتقدم المؤسسة التعليمية.

بينما قام الفتلاوي (2018) بالتركيز على ستة أبعاد تعبر عن مضمون القيادة الرشيقة وهي : التواضع ، الهدوء ، الثقة ، الموضوعية ، الصبر ، الحكمة . في حين يرى أبو طالب (2020) بأن أبعاد القيادة الرشيقة هي: التحسين المتواصل، العمل القياسي ، التعددية ، التنظيم .

وتقوم القيادة الرشيقة على عدة مبادئ؛ حيث أنها تركز على مجموعة من القيم والمعتقدات في العمل وتقوم على عدة معايير تسهم في تحقيق النتائج المرجوة منها من خلال مرونة القوى العاملة وهي ما تعتمد عليه المؤسسات لتنمية سرعة الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة (اركينز وتواديل، 2015)، بالإضافة إلى تقوية أواصر الثقة بين الأفراد العاملين وتحفيزهم للعمل في المؤسسة التعليمية، كما أن القيادة الرشيقة دائماً تطلعاتها مستقبلية، إذ ينظر القادة فيها إلى المستقبل بنظرة إيجابية في الكشف عن فرص جديدة بطريقة مبتكرة والتكيف معها (Bunton,2017). ومن المبادئ الأساسية للقيادة الرشيقة ما وضعها كلوبر وبندرجست Kloppe and Pendergast,2016) على النحو التالي: 1. السعي إلى الكمال في العملية التعليمية، والوصول إلى الأداء المتميز من خلال التعاون وتمكين المعلمين. 2. تحديد القيمة المرجوة من القيادة الرشيقة. 3. التأكد من وضع القيادة الرشيقة للخطوات في العملية التعليمية بأسلوب متسلسل بحيث تصل للطالب بكل سهولة ويسر من خلال عملية صنع القرار.

ومن أجل أن يحقق القادة الكفاءة والفعالية في العمل القيادي؛ لا بد من توافر بعض السمات الخاصة بالقيادة الرشيقة من أجل تحقيق هذا الهدف، وهي: 1. السمات المعرفية؛ حيث تستند هذه السمة إلى مستويات المعرفة والثقافة والعلم التي وصلت إليه القيادة، والمقدرة على صنع القرار والتكيف التكنولوجي وأن تكون وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإدراك والتفكير، وامتلاكها للعقلية المنظمة في التخطيط والتنظيم. 2. السمات الجسمية؛ وتتمثل في النشاط والحيوية، وقوة الشخصية، وأن يكون المظهر الخارجي مميز. 3. السمات الانفعالية؛ وتتمثل في المقدرة على ضبط الذات، والثبات ومواجهة المواقف والتحديات دون تردد إضافة إلى العمل الجماعي. 4. السمات الاجتماعية؛ وتكون في ترسيخ مفهوم التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، والأمانة، والتمسك بالقيم الإنسانية والتواضع (اسماعيل وحسين، 2015)؛

وظهرت العديد من النظريات التي فسرت القيادة الرشيقة وأسهمت بالفهم السليم لها ومراعاة أهمية وجودها داخل المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية، وعليه فقد قام الجنابي (2019) بتصنيف هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: النظريات التقليدية: وينبثق عن هذه النظرية نظريتين هما: نظرية الرجل العظيم؛ حيث تستند إلى توافر مقدرات ومهارات تحقق إنجازات يمتلكها القادة، والنظرية الثانية نظرية السمات؛ وهي مكملة للنظرية السابقة، من حيث الخصائص والصفات التي لدى القادة.

ثانياً: النظريات السلوكية: وتركز هذه النظرية على سلوك القادة، فقد قامت دراسات عديدة بالبحث فيها كدراسة أوهايو التي ركزت على تنظيم العمل وكيفية إنجازه، والاهتمام بالعلاقة بين العاملين والقادة، ودراسة ميشيغان التي ركزت على السلوك القيادي المهتم بالعمل وطرق إنجازه.

ثالثاً: النظريات الموقفية: وتعتبر هذه النظرية عن التغييرات التي تؤثر على الأنماط القيادية الموجودة.

ونظراً للقصور في النظريات التقليدية التي تتبنى مفهوم القيادة فقد ظهرت هناك نظريات حديثة مثل نظرية القيادة التحويلية؛ حيث ترى هذه النظرية أن لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والارتقاء بمستوى الأفراد العاملين فيها من خلال تحفيزهم في وضع الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجه

المؤسسة التعليمية، وبناء عليه يتحدد مهام القيادة الرشيدة، كالاتزام التنظيمي، وتأهيل الأفراد العاملين، ودعم القيم الدافعة نحو التطوير والإبداع (Ehret, 2018).

وأيضاً من النظريات الحديثة نظرية المسار حيث يقوم القادة بالتأثير على الإدارة من أجل تحقيق الأهداف، كما يشير إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير التوجيه والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم بفاعلية إلى جانب أهداف المؤسسة من خلال نماذج تسهل هذه العملية مثل: أن يكون القادة قريبين من الإدارة في مناقشة المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، أو أن يقوم القادة بتوزيع المهام على العاملين بما يتوافق مع مقدراتهم، أو أن يشركهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ باقتراحاتهم. فهذه النظرية أساسها التحفيز والتأثير على سلوك العاملين في أن يكون القادة أنفسهم قدوة لهم، مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الغايات والتوقعات (Alharthey and Rasli, 2013).

وعليه فقد استخلص الباحثان من هذه النظريات أن القيادة الرشيدة لتؤدي أدوارها بكل فاعلية وكفاءة، فإنها تعتمد على نحو كبير على ما يتمتع به القادة من سمات لكونهم مثلاً للقدوة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، تشجعهم على تكثيف جهودهم وإمكانياتهم للارتقاء بالمؤسسة التعليمية وتطويرها ودفعها للتفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة

التميز المدرسي

يشهد مجال العمل في مختلف القطاعات في الوقت الحاضر تذبذبات وصعوبات، من شأنها أن تهدد استقرار العمل، وعليه فقد استوجب وجود التميز لاكتساب الميزة التنافسية، فمع ازدياد ضغط العمل نتيجة للظروف فقد أدت إلى زيادة إجهاد الموظفين مما يقلل من إبداعهم وحماسهم نحو تحقيق التميز في العمل، حيث تراجعت الإنتاجية بسبب قلة الموظفين المميزين ذوي الكفاءة العالية (السيوي، 2019)

لذا أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في الدرجة الأولى أمراً في منتهى الأهمية حيث تعتبر خسارة الموظفين المميزين أحد أهم معوقات نجاح المؤسسات، إذ أن عملية جذب واستقطاب الموظفين المميزين تعد من أبرز الأولويات التي تضعها مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي وذلك لكونهم مصدراً قيماً وحيوياً في مواجهة الضغوط التنافسية (Alqaisieh and Al-Az,zam, 2016).

ويوضح كلاً من سمارة والزبون والمعلوف (2020) إلى أن من أهم أهداف المؤسسات التعليمية الوصول إلى التميز المدرسي في الميدان التربوي، إذ أن مؤشر التميز يقاس عليه مدى نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها، فهي تسير التطورات الحديثة وهذا أساس العمل، كما ووضح جمال (2017) بأن الوصول لمستوى عالٍ من العمل وإتقانه والوصول إلى التميز بات هو الهدف المرجو الذي تتنافس عليه كافة المؤسسات التعليمية من أجل تحقيقه. ويشير مرجان (Morgan, 2016) إلى أن التميز المدرسي أصبح من مستلزمات الوقت الحالي ومقوماته الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في القيام بالمهام الإدارية، فالتميز في الإدارة يركز على الاطلاع على كل ما هو جديد من الأمور التي تحفز العمل المدرسي نحو التميز، ولتحقيق ذلك يجب أن تثق الوزارات التربوية في قادة التعليم، وأن تمنحهم الحرية والسلطة وقياس مستوى الأداء لديهم بدقة ونزاهة وذلك لتحقيق النجاح، وتوفير الأدوات اللازمة لاغتنام الفرص إذ إن ذلك يعد الطريقة الأمثل في سبيل تحسين المدارس وتحقيق التميز.

ويعرف المخلافي (2018) التميز المدرسي بأنه: "الأنشطة التي تنظمها القيادة بالتعاون مع موظفيها، من أجل تحقيق درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء، وتحقيق مستوى مخرجات متميز ينجز توقعات المستفيدين. بينما يعرفه الغامدي (2018) بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة المدرسية ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة".

وتبرز أهمية التميز المدرسي بأنه يساعد على التوجيه والتطوير الإيجابي للمدرسة، حيث يقوم على استخدام المعرفة في تطبيق الأعمال بكفاءة عالية، والعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين في المدرسة نحو التكيف مع التغيرات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بأدائها الوظيفي، كما تظهر أهمية في المقدرة على تقديم الخدمات بطريقة مبتكرة تختلف عن المؤسسات التعليمية الأخرى، مما يسهم في تقدمها في سباق المنافسة بينها (سمارة وآخرون، 2020).

وتكمن أبعاد التميز المدرسي التي تم تصنيفها وفق مدرسة الملك عبد الله الثاني في: المعرفة، المالية، العمليات، العناصر البشرية، القيادة (بزيب وطناش، 2020) أما هون وساتيمان (Hoon and Satiman, 2016) فيشيران إلى أن هنالك بعدين أساسيين في إدارة التميز المدرسي، البعد الأول: يتمثل في أن هدف المؤسسة التعليمية الأساسي هو

العمل المستمر وبذل الجهد بشكل متواصل نحو تحقيق التميز المدرسي، للوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق على المنافسين وعلى نفسها، والبعد الثاني: ينبغي النظر إلى قياس المدارس الفعالة بشكل كلي من منظور القضايا الوطنية والدولية التي تشكل تحديات لفعاليتها وملاءمتها العالمية مثل تقديم خدمات عالية الجودة في التعليم قبل الجامعي. يتمثل بجميع ما يصدر عن الإدارة من مهمات يتمثل بجميع ما يصدر عن الإدارة من مهمات وقرارات وما تعتمد من فعاليات لا بد أن تتصف بالتميز، بمعنى اتسامها بالجودة العالية التي لا تنسى ميداناً للوقوع بالخطأ، ويجهز الفرص للتنفيذ الأعمال السليمة بشكل تام دون أخطاء وعثرات.

ولتحقيق التميز المدرسي هنالك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيقه كضرورة وجود ثقافة مدرسية تتمثل في الالتزام بالمفاهيم الإدارية، ومدى الجدية في العمل والتركيز على الاهتمام بأخلاقيات ومبادئ العمل الإيجابية وتطبيقها، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية نحو الابتكار وتنميته مطلب مهم من متطلبات التميز المدرسي، وأيضاً زيادة رصيد المعلومات لديهم باستمرار بما يترافق مع التغيرات التي تواجهها، وأيضاً الالتزام بالمنهج العلمية في سبل اتخاذ القرارات المهمة وحل المشكلات (Lee and Fred 2015).

#### العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المدرسي

يعد مفهوم القيادة الرشيقة من المفاهيم التي تم توليتها عناية خاصة سواء من حيث سماتها أم أبعادها، حيث كان من بين أبرز هذه السمات والخصائص المتعلقة بالقيادة، بحيث يتسم المدير داخل المؤسسة التعليمية، في سعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة للوصول للتميز المدرسي، نظراً لما يملكه من صفات تؤهله لذلك كالذكاء والحكمة والشخصية الإبداعية، إلى جانب الأخلاق الحميدة التي يتمتع بها، وإخلاصه لعمله، بالإضافة إلى إيمانه بأهمية العمل الديمقراطي داخل بيئة العمل. ويمكن للمدارس تحسين مستوى تميزها من خلال القيادة الرشيقة؛ والتي تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في المجال التربوي، خصوصاً مع هيمنة العولمة على جميع القطاعات لا سيما التعليمي، الذي يشهد باستمرار مدخلات وأساليب تعلم جديدة تجبر القيادات والإدارات على مواكبتها وتعلمها، ومساندة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في أثناء عملية النمو، فالعمل الإداري لا يقتصر على إلقاء الأوامر فحسب بل يتعدى ذلك إلى دفعهم نحو

التقدم والتطور، إلى جانب تحديد أهداف المؤسسة التعليمية والإمام التام بها، حيث أن من أبرز مهامه وضع الأهداف الذي قامت المؤسسة التعليمية من أجلها والسعي إلى تحقيقها، وأيضاً المعرفة بأساليب تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا يعتمد على ما لديه من خبرات ومعلومات من شأنها أن تفيده في أثناء عملية تحقيق الأهداف (إديس، 2017).

#### الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرت أبو طالب (2020) دراسة هدفت إلى استخدام الإدارة الرشيقة في التغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر؛ حيث طبقت على مدارس التعليم الثانوي العام في مصر كمجتمع للدراسة وعينته المتمثلة بالنماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة، وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد.

وقامت منصور (2020) بدراسة هدفت إلى تعرف متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتنفيذ الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالب العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات.

وأجرى كل من أحمد وعدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf, 2020) دراسة هدفت إلى البحث في دور المدير المدرسة في تنفيذ سياسة "التعليم عن بعد" باتباع القيادة الرشيقة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس في اندونيسيا، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من (72) معلما ومدير مدرسة في اندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة استخدم

القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفعالية، لا سيما في حالة جائحة COVID-19 في التعليم عن بعد، حيث تنفذ القيادة الرشيقة التي يتبعها المدير في المدرسة البراعة القيادية والتي تشمل الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد وثيقة الصلة بالموضوع.

وهدفت دراسة كرتات (2019) إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وكذلك تقديم بعض الحلول الملائمة لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة. وتمثل مجتمع الدراسة من رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية؛ وتم اختيار عينة الدراسة والتي تكونت من (101) من رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة أجن بالموافقة على أنه يتم تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد، وأن تحديات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية، وأنه من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دعم الإدارة العليا.

وأجرى العمرات (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة من (717) معلما ومعلمة، وعينتها من (250) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من بعدين؛ البعد الأول تناول الممارسات المهنية (43) فقرة، والبعد الثاني تناول التميز المدرسي (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء عالياً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي وبمعامل ارتباط بلغ (0.920).

كما أجرى الداوود (2020) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (386) قائداً تربوياً، وطبق الاستبانة كأداة للدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز.

وقام كلاً من الخليوي والعريضي والحربي (2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. طبقت الدراسة على (41) قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض، حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية، وقد خلصت نتائج الدراسة عن: أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغيري ( الوظيفة، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة الغامدي (2018) إلى تعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة

التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

وأجرى كلوبيرو وبيندرغاست (Klopper & Pendergast, 2017) دراسة هدفت إلى البحث في قضية القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال عملية من ثلاث مراحل: الإصلاح والتجديد والتفكير، وتمثل مجتمع الدراسة في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين، وقد تحليل العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه كان هناك مساهمة كبيرة حول القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال إبراز العوامل المساعدة التي تمت مواجهتها خلال عملية التجديد والدعوة في هذا الوقت من الإصلاح.

وقام موروسي وبانتويني (Moorosi & Bantwini, 2016) بدراسة هدفت إلى استكشاف كيف تدعم أساليب القيادة في مناطق مدارس كيب الشرقية عملية تطوير وتحسين المدارس، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (18) من مديري المدارس في خمسة مناطق، وتم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات مع مديري المدارس في مختلف المناطق. واتبعت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وأظهرت نتائج الدراسة انتشار أساليب القيادة الاستبدادية الذي يمنع مشاركة مديري المدارس في صنع القرار في القضايا التي تخص مدارسهم على مستوى المقاطعة إضافة إلى غياب التعاون الذي لا يخلق فرصاً للمشاركة من قبل المديرين؛ وبالتالي فإن هذا النمط يكون له آثار سلبية إذ أنه يعيق تحسين وتطوير المدرسة وتحقيق تميزها

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان، تم التوصل إلى وجود تباين وتشابه مع الدراسة الحالية في عدة جوانب منها:

- المتغيرات: تناولت الدراسة الحالية المتغير القيادة الرشيقة حيث اتفقت مع دراسة أحمد وعدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf, 2020)، ودراسة كرتات (2019)، ومن حيث المتغير التابع التميز المدرسي مع دراسة العميرات (2020)، والداوود (2020)، والغامدي (2018).

- منهج الدراسة "تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي باستثناء دراسة موروسي وبانتوني (Moorosi & Bantwini,2016) والتي استخدمت المنهج المختلط
- أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باستثناء دراسة كلوبير وبيندرغاست (Klopper & Pendergast,2017) التي استخدمت تحليل العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- مجتمع الدراسة والعينة : اختلقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع والعينة حيث طبقت دراسة أحمد وعدنان وكونغ ويوسف ( Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf,2020) على مديري المدارس، وطبقت دراسة كراتات (2019) على رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات، وطبقت دراسة الداوود (2020) على قادة المدارس
- وتتميز الدراسة الحالية غير غيرها من الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثان - بأنها تُعد من الدراسات القليلة التي أجريت بهدف التعرف مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتحديدًا في لواء وادي السير في العاصمة عمان.
- الطريقة والإجراءات**
- منهج الدراسة**
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الأنسب لها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان، وعددهم (1647) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة شكلوا قرابة (24%) من مجتمع الدراسة المذكور.

## أداة الدراسة :

لجمع البيانات من الفئة المستهدفة قام الباحثان بتطوير أداة تم تقسيمها إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة، تناولت الأولى: مستوى تطبيق القيادة الرشيقة حيث تم الرجوع لتطويرها إلى بعض الدراسات، كدراسات: كرات (2019)، وأبو طالب (2020)، وشبات (2020) وتم توزيعها في ثلاثة مجالات هي: سمة التواصل، وسمة الهدوء، وسمة الحكمة، وضمت (30) فقرة، أما الاستبانة المتعلقة بمستوى التميز المدرسي فقد تم الاستعانة في تطويرها ببعض الدراسات السابقة كدراسات: العمرات (2020)، والداود (2020)، والغامدي (2018) وتم توزيعها في ثلاثة مجالات: شؤون المعلمين، والشؤون الإدارية، وشؤون الطلبة وضمت (30) فقرة وقد اعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي للتقديرات وطريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة. وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأيهما من خلال عرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من الجامعات الأردنية لتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأيهما من (56) فقرة. وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.77-0.92) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.89) لأداة القيادة الرشيقة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.74-0.86) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.84) لأداة التميز المدرسي. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتقدير الثبات بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة؛ وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين حيث تراوحت معاملات الثبات لإبعاد استبانة القيادة الرشيقة (0.82-0.93)، في حين تراوحت معاملات الثبات لاستبانة التميز المدرسي (0.88-0.94) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة

كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لإبعاد استبانة القيادة الرشيقة (0.95-0.97) في حين تراوحت معاملات الثبات لاستبانة التميز المدرسي (0.95-0.97) .

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ويوضح الجدول (1) هذه النتائج.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التطبيق
1	1	سمة التواصل	3.68	0.87	مرتفع
2	2	سمة الحكمة	3.61	0.91	متوسط
3	3	سمة الهدوء	3.57	0.90	متوسط
القيادة الرشيقة ككل					
			3.62	0.87	متوسط

يبين الجدول (1) أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.87)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "سمة التواصل" بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.87) وبمستوى تطبيق مرتفع وجاء في الرتبة الثانية مجال "سمة الحكمة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى تطبيق متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "سمة الهدوء" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى تطبيق متوسط، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس قد لا يملكون الاستراتيجيات المناسبة والمعرفة الكافية لتطبيق أسس القيادة الرشيقة بالشكل المطلوب في المدرسة، إضافة إلى أنه يمكن أن يكون هناك موروثات في أنماط القيادة يتم تناقلها من خلال مديري المدارس

قد تقف عائقاً دون دفع المدرسة للتغيير والتطور، وربما تكون هذه الموروثات ناتجة عن اجتهادات فردية غالباً ما تكون سلبية، كما يمكن أن يكون هناك بعض المديرين الذين يقللون من شأن أفكار وآراء العاملين بالمدرسة وعدم الأخذ بها، مما يثبط من عزيمة المعلمين ويقلل من دافعيتهم للعمل، مما أظهر مستويات متوسطة في مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس.

ويعزو الباحثان أن مجال "سمة التواضع" جاء في الرتبة الأولى، إلى أن مدير المدرسة يصف نفسه بأنه واحداً من الأعضاء في مجتمع المدرسة ويشركهم أفكارهم ويشجعهم على بذل الجهد الأمر الذي يزيد الألفة والمودة بين كافة العاملين في المدرسة والتعاون والتعامل بأخلاق، حيث يدرك مديري المدارس أن هذه الممارسات تعد سبباً رئيساً في نجاح المدرسة. بينما يعزو الباحثان أن مجال "سمة الحكمة" جاء في الرتبة الثانية؛ إلى أن بعض مديري المدارس يمكن أن يكون لديهم طبيعة متسعة، وليست لديهم القدرة على القيام بالمهام بعقلانية وحكمة أكبر، حيث أن سمة الحكمة تحتاج من مديري المدارس امتلاك خطط فعالة وسريعة لمواجهة المشكلات، والتعامل بمرونة بما يتناسب مع الظروف التي تمر بها المدرسة، وغيرها من الممارسات وهي يمكن ألا تتواجد في بعض المديرين في المدارس.

يعزو الباحثان أن مجال "سمة الهدوء" جاء في الرتبة الأخيرة إلى أن بعض مديري المدارس يملكون طبيعة متسعة ويرغبون في القيام بالمهام دون الرجوع إلى أحد وأخذ آرائهم بعيداً عن العقلانية، حيث أن سمة الهدوء تحتاج من مديري المدارس أخذ الوقت الكافي في اتخاذ القرارات، والعمل على اتخاذها بعقلانية أكبر وهي يمكن ألا تتواجد في بعض المديرين في المدارس وقد اتفقت نتيجة ها السؤال مع نتيجة دراسة منصور(2020)، والتي أظهرت أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ما مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين ويوضح الجدول (2) هذه النتائج.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الأداء
1	1	شؤون المعلمين	3.66	0.90	متوسط
2	2	الشؤون الإدارية	3.61	0.89	متوسط
3	3	شؤون الطلبة	3.56	0.89	متوسط
					التميز المدرسي ككل
					متوسط

يبين الجدول (2) أن مستوى التميز المدرسي التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.86)، كما جاءت المجالات جميعها في بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال " شؤون المعلمين " بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية مجال : الشؤون الإدارية " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.89) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال " شؤون الطلبة " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.89) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس لا يدركون أن هدف المدرسة الرئيسي هو العمل المستمر وبذل الجهد بشكل متواصل نحو تحقيق التميز المدرسي، للوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق على المنافسين وعلى نفسها من خلال الاهتمام بتوظيف كادر بشري من المعلمين المؤهلين ومن أصحاب الكفاءات، للمساهمة في تأهيل الطلاب وتأسيسهم بشكل قوي، حيث يمكن أن بعض المديرين لا يملكون الاستراتيجيات المناسبة والمعرفة الكافية لتطبيق ذلك بشكل كاف، وبالتالي عدم تحقيق التميز المدرسي بالشكل المطلوب، مما أظهر مستويات متوسطة في مستوى التميز المدرسي. ويعزو الباحثان أن مجال " شؤون المعلمين " جاء في الرتبة الأولى إلى أن مديري المدارس لا يدركون أهمية الاهتمام بمجال شؤون المعلمين، من خلال استثمار قدراتهم الإبداعية التي يمتلكها المعلمون لتحقيق الغايات التعليمية، وتقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء التميز، وغيرها من الممارسات التي من شأنها تحقيق التميز المدرسي، فهم يغفلون عن تلك الممارسات ويصبون اهتمامهم على أداء الطلبة دون الرجوع إلى الأساس في أداء الطلبة وهو الاهتمام بشؤون المعلمين. بينما يعزو الباحثان أن مجال " الشؤون الإدارية " جاء في الرتبة الثانية إلى أن بعض مديري المدارس يغفلون عن الاستراتيجيات المناسبة والتي من شأنها رفع مستوى الشؤون الإدارية، حيث يمكن أن يكون

هناك ضعف في الموارد المالية المتاحة في عقد ورش عمل للتعرف إلى مشكلات الطلبة وإيجاد الحلول لها، وتطوير الأنشطة التي تنمي شخصية الطالب وجوانب تفكيره، كما يمكن أن يكون هناك ضعف لدى بعض المديرين في الأساليب الإدارية في إشراك الطلبة في الأعمال التطوعية لتعزيز المجتمع ودعمه، وإيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطلبة لتحقيق نتائج تحصيلية عالية، وغيرها من الممارسات التي من شأنها تعزيز الشؤون الإدارية، ويعزو الباحثان أن مجال " شؤون الطلبة" جاء في الرتبة الأخيرة إلى أن شعور العاملين بقلّة الموارد والإمكانات المتوفرة داخل المدرسة، مما يؤثر بطريقة سلبية على كافة الأفراد العاملين في المدرسة، حيث تسود مشاعر الإحباط والتشاؤم داخل المدرسة، مما يؤدي إلى التوقف عن التشجيع على الإبداع في خلق أفكار ومقترحات جديدة وبقاء كل شيء كما هو عليه، خوفاً من المغامرة وخسارة ما هو متاح لديهم، وتأخر تحقيق نتائج بشكل أسرع، وهذا بدوره يؤثر بطريقة سلبية على الطلاب ويضعف الاهتمام بالشؤون الخاصة بهم. وقد اتفقت نتيجة ها السؤال مع نتيجة دراسة الداوود(2020)، والتي أظهرت صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول(3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	البيانات	سمة التواضع	سمة الهدوء	سمة الحكمة
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.27	3.23	3.26
		الانحراف المعياري	0.94	0.93	0.91
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.86	3.72	3.77
		الانحراف المعياري	0.78	0.84	0.86

3.76	3.72	3.83	المتوسط الحسابي	الاساسية	المرحلة
0.85	0.82	0.78	الانحراف المعياري		
3.41	3.37	3.49	المتوسط الحسابي	الثانوية	
0.94	0.96	0.96	الانحراف المعياري		
3.46	3.43	3.49	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	الخبرة التدريسية
0.90	0.93	0.92	الانحراف المعياري		
3.79	3.72	3.88	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.79	0.85	0.79	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة ولعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) على الأبعاد والدرجة الكلية ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	سمة التواضع	14.868	1	14.868	21.889	0.00
	سمة الهدوء	8.842	1	8.842	11.739	0.001
	سمة الحكمة	9.806	1	9.806	12.975	0.00
	الدرجة الكلية	11.025	1	11.025	16.186	0.00
المرحلة	سمة التواضع	3.110	1	3.110	4.579	0.033
	سمة الهدوء	4.808	1	4.808	6.383	0.012
	سمة الحكمة	4.447	1	4.447	5.885	0.016
	الدرجة الكلية	4.087	1	4.087	6.001	0.015
سنوات الخبرة	سمة التواضع	7.050	1	7.050	10.379	0.001
	سمة الهدوء	3.792	1	3.792	5.034	0.025
	سمة الحكمة	5.235	1	5.235	6.927	0.009
	الدرجة الكلية	5.275	1	5.275	7.745	0.006
الخطأ	سمة التواضع	268.985	396	0.679		
	سمة الهدوء	298.276	396	0.753		
	سمة الحكمة	299.276	396	0.756		
	الدرجة الكلية	269.730	396	0.681		

			400	5740.520	سمة التواضع	الكلية
			400	5435.025	سمة الهدوء	
			400	5568.605	سمة الحكمة	
			400	5561.129	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "الإناث"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإناث يختلفن بطبيعتهم عن الذكور في الكثير من الجوانب، وأهمها الجوانب الإدارية، حيث يتطلب تطبيق القيادة الرشيقة وجود عدة جوانب لدى القائد المدرسي، ومنها الهدوء والحكمة والتواضع، والتي يمكن أن تتوفر في قائدات المدارس بشكل أكبر مقارنة مع قادة المدارس، حيث أن الإناث يتمتعن بطبيعة هادئة وعقلانية ويمتلكون المرونة في التعامل مقارنة مع الذكور. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير المرحلة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح المرحلة الأساسية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المرحلة الأساسية هي مرحلة مهمة وحساسة ويجب إيلاء المزيد من الاهتمام حولها، لذلك يدرك مديري المدارس أنه يجب تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة خاصة في المرحلة الأساسية، والحرص على الخروج بأفضل النتائج والمخرجات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير الخبرة التدريسية على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح 10 سنوات فأكثر" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مديري المدارس ممن لديهم سنوات أطول في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم معرفة أوسع وأشمل حول الاستراتيجيات المناسبة والصحيحة في تطبيق أساليب القيادة الرشيقة داخل المدرسة، لذلك تبين أن

مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة "10 سنوات فأكثر" لديهم مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الرشيدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟  
 للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات الجنس والمرحلة وسنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	المجالات	شؤون المعلمين	الشؤون الادارية	شؤون الطلبة
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.23	3.17	3.11
		الانحراف المعياري	0.92	0.90	0.89
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.86	3.81	3.76
		الانحراف المعياري	0.82	0.82	0.81
المرحلة	الاساسية	المتوسط الحسابي	3.81	3.74	3.72
		الانحراف المعياري	0.82	0.83	0.82
	الثانوية	المتوسط الحسابي	3.48	3.44	3.36
		الانحراف المعياري	0.96	0.95	0.93
الخبرة التدريسية	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.47	3.43	3.40
		الانحراف المعياري	0.94	0.93	0.91
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.87	3.80	3.74
		الانحراف المعياري	0.80	0.81	0.83

يبين الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) على الأبعاد والدرجة الكلية ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	شؤون المعلمين	17.356	1	17.356	24.521	0.00
	الشؤون الإدارية	19.428	1	19.428	27.332	0.00
	شؤون الطلبة	19.919	1	19.919	28.808	0.00
	الدرجة الكلية	18.885	1	18.885	28.881	0.00
المرحلة	شؤون المعلمين	2.407	1	2.407	3.400	0.066
	الشؤون الإدارية	1.578	1	1.578	2.220	0.137
	شؤون الطلبة	2.923	1	2.923	4.227	0.040
	الدرجة الكلية	2.267	1	2.267	3.467	0.063
سنوات الخبرة	شؤون المعلمين	7.725	1	7.725	10.915	0.001
	الشؤون الإدارية	5.805	1	5.805	8.167	0.004
	شؤون الطلبة	4.503	1	4.503	6.513	0.011
	الدرجة الكلية	5.939	1	5.939	9.083	0.003
الخطأ	شؤون المعلمين	280.295	396	0.708		
	الشؤون الإدارية	281.486	396	0.711		
	شؤون الطلبة	273.816	396	0.691		
	الدرجة الكلية	258.932	396	0.654		
الكلية	شؤون المعلمين	5710.109	400			
	الشؤون الإدارية	5560.970	400			
	شؤون الطلبة	5409.890	400			
	الدرجة الكلية	5539.919	400			

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المدرسي تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (5) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "الإناث"، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإناث يمتلكن طبيعة مختلفة عن الذكور في الكثير من الجوانب، وأهمها الجوانب الإدارية، حيث يتطلب تحقيق التميز المدرسي تحقيق عدة جوانب من قبل القائد المدرسي والإدارة المدرسية، ومنها المرونة في التعامل وتطبيق الاستراتيجيات الإدارية بشكل محكم وغيرها، والتي يمكن أن تتوفر في قائدات المدارس بشكل أكبر مقارنة مع

قادة المدارس، حيث أن الإناث يتمتعن بطبيعة عقلانية وهادئة ويمتلكون المرونة في التعامل مقارنةً مع الذكور. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمييز المدرسي تعزى لمتغير المرحلة على مجال شؤون الطلبة ولصالح المرحلة الأساسية ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المرحلة الأساسية هي مرحلة حساسة ومهمة ويجب إعطاء المزيد من الاهتمام حولها، لذلك يدرك مديري المدارس أنه يجب تطبيق مختلف الممارسات الإدارية والتي من شأنها الخروج بأفضل النتائج خاصةً على الطلبة كونهم محور العملية التعليمية وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي(2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمييز المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح 10 سنوات فأكثر ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ممن لديهم سنوات أطول في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم معرفة أوسع وأشمل حول الاستراتيجيات المناسبة والصحيحة في تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المختلفة داخل المدرسة، والتي من شأنها تحقيق التمييز المدرسي، لذلك تبين أن مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة "10 سنوات فأكثر" لديهم مستوى تمييز مدرسي مرتفع. وقد اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الخليوي وآخرون (2019) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتمييز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير (سنوات الخبرة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة وبين مستوى التمييز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السيرة للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التمييز الوظيفي. والجدول (7) يبين هذه النتائج.

الجدول (7) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التمييز المدرسي

الدرجة الكلية	سمة الحكمة	سمة الهدوء	سمة التواصل	القيادة الرشيقة التمييز المدرسي
0.911**	0.910**	0.842**	0.898**	شؤون المعلمين
0.904**	0.908**	0.839**	0.881**	الشؤون الادارية

0.857**	0.853**	0.800**	0.839**	شؤون الطلبة
0.919**	0.919**	0.854**	0.901**	الدرجة الكلية

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.80 – 0.91)

ويستدل من هذه النتيجة أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة من قبل مديري المدارس تؤدي دوراً إيجابياً فعالاً في تحقيق التميز المدرسي، إذ أن هذه العلاقة تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس ارتفع مستوى التميز المدرسي، يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة تقوم بدور رئيسي ومهم في رشاقة المنظمة إذ يمكن أن تسهم القيادة الرشيقة في أن يتمكن القائد على التحكم بانفعالاته وردات الفعل الصادرة عنه، والقدرة على اتخاذ إجراءات فعالة في الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة بسرعة وأن يمتلك القدرة على التطوير والابتكار في استجابته للمواقف، بالإضافة إلى سرعة البديهة في مواجهة المشكلات ووضع الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل سريع، وامتلاك ميزة التعلم باستمرار، والبحث عن المعلومات ومصادرهما، وأن يكون لديه خلفية شاملة وواسعة من المعلومات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية في تشكيل معتقداته، وأخيراً أن يمتلك القدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم باستمرار بما يخدم مصلحة المدرسة، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز المدرسي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمرات (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة قيام مديري المدارس في العاصمة عمان بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية
2. ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بشؤون المعلمين من خلال تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز
3. ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بالشؤون الإدارية من خلال استخدام نظام تفاعلي إلكتروني في عملية التواصل داخل المدرسة.

## المراجع

- أبو طالب، صفاء علام (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(1)، 45-75.
- أبو عابد، محمود (2018). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط (4)، عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثريا (2017). الإدارة التعليمية والمدرسية ودورها في بلوغ أهداف المرحلة الثانوية" دراسة ميدانية" من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومديري المدارس بولاية غرب دارفور. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- اركينز- كسامدرا. وتواديل، اريك (2015). الإدارة المدرسية قائد أم منظومة؟. ترجمة أسماء عليوه. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- اسماعيل، حمدان، وحسين، علياء (2015). القائد الصغير مواهبه وذكائه المتعددة النظرية والتطبيق. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- بزبز، محمد. وطناش، سلامة (2020). درجة فاعلية جائزة الملكة رانيا العبدلله للمدير المتميز في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، ص762-735.
- جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الجنابي، صاحب عبد (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حداد، مها (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(21)، 1-19.
- الخليوي، لينا، والعريفي، أسماء، والحربي نوال (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(26)، 74-96.

- الداوود، حسن بن عبد العزيز (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(1)، 136- 154.
- الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 189- 238.
- سمارة، يوسف، والزبون، محمد، والملوف، لينا (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)، 34(5)، 1-24.
- السيوي، بسمة عدنان (2019). تدريب من أجل الازدهار. مركز الخبرات المهنية للإدارة. شبات، جلال اسماعيل (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة - إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13)، 166-178.
- الصادق، عماد (2015). مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- العبادلة، سمر و ركاج، يحيى (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني.
- العمرات، محمد سالم (2020). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية-جامعة اليرموك، 1(75)، 420-462.
- الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 317- 333.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف (2018). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4)، 19-41.

- القرزعي، مها أحمد (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، القاهرة، مصر: مركز الخبرات للنشر والتوزيع.
- كرتات، رقية محمد أحمد (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 6(1)، 36-47.
- الكرعاوي، محمد، وعبد الحسين، بشرى (2018). تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الاعمال. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية* 3(10) 448-478..
- المخلافي، سلطان سعيد (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42(3)، 155-195.
- منصور، منار منصور (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(21)، 1-25.
- الهيتمي، خالد (2017). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. ط (5)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.

- Ahmad, J., Adnan, A., Congge, U., Yusuf, M. (2020). Leadership Agility For Pandemic COVID-19: Study Of The Principal's Role In Implementing "Teach From Home" Policy. *International Journal Of Advanced Science And Technology*, 26(5), 1-8.
- Akkaya .B And Tabak ,A. (2020).The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks. *Academy Of Strategic Management Journal Volume 19, Issue 1*
- Alharthey .A And Rasli ,A. (2013). Overview Of Path-Goal Leadership Theory. *Journal Technology (Social Sciences)* 64:2 , 49-53.
- Alqaisieh, N. & Al-Azzam, Z. (2016). The Impact Of Ideal Employee Award On The Retention Of Distinctive Competencies In Public Sector Organizations In The Hashemite Kingdom Of Jordan: A Field Study Of Public Sector Employees Who Obtained The Ideal Employee Award Civil Service Bureau. *International Journal Of Business And Social Science*. 7 ( 3) 34
- Bunton ,T. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective* .Dissertation, The University Of Wisconsin-Milwaukee.

- Ehret ,M . (2018).*Situational Awareness and Transparency as Core Concepts of Authentic Leadership*. Dissertation, Pepperdine University.
- Felipe C.M., Roldan J. L. & Rodriguez ,A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(1), 23-54.
- Hoon .T And Satiman ,F. (2016).An Investigation On The Dimensions Of Service Quality In Private Schools.*Asian Journal Of University Education*
- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership And Responsive Innovation In Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal For Cross-Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 3.
- Lee .H And Fred, M. (2015). Principal Leadership and Its Link to the Development of a School's Teacher Culture and Teaching Effectiveness: Case Study-Winning Teaching Team at an Elementary School. *IJEPL* Volume 10(4)
- Menon .S and Suresh ,M. (2020).Organizational Agility Assessment For Higher Education Institution.*The Journal Of Research On The Lepidoptera* Volume 51 (1): 561-573.
- Moorosi, P.,& Bantwini, B. (2016).School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape
- Morgan ,N. (2016).*Educational Excellence Everywhere*. The Williams Lea Group.  
Available: at  
[https://Assets.Publishing.Service.Gov.Uk/Government/Uploads/System/Uploads/Attachment\\_Data/File/508447/Educational\\_Excellence\\_Everywhere.Pdf](https://Assets.Publishing.Service.Gov.Uk/Government/Uploads/System/Uploads/Attachment_Data/File/508447/Educational_Excellence_Everywhere.Pdf)