

The Degree of Practicing Agile Leadership Traits by Secondary School Mafraq Governorate in from the Teachers' Point of View Principals

Alaa A. Harahsheh^{(1)*}

(1) Department of Educational Administration and Principles, College of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq - Jordan

Received: 03/04/2023

Accepted: 05/06/2023

Published: 31/12/2023

* **Corresponding Author:**
alaa.harahsheh@aabu.edu.jo

DOI: <https://doi.org/10.59759/educational.v2i4.401>

Abstract

The study aimed to find out the degree of practicing the traits of agile leadership by secondary school principals in Mafraq Governorate from the teachers' point of view, and to reveal individual differences in the response of the study sample that is attributed to the variable (gender, years of experience), where the analytical approach was used. The study population consisted of all secondary school teachers in Mafraq Governorate for the year 2022/23 AD, and a random sample consisting of (257) male and female teachers was selected from the population study (20395) male and female teachers. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (5) dimensions was prepared, namely: (the trait of humility, the trait of calmness, the trait of wisdom, the trait of patience , the trait of objectivity). The validity and

reliability of the questionnaire were verified, and the data was collected and processed statistically in the (SPSS) program. The results of the study showed that the degree of practicing agile leadership traits by secondary school principals from the teachers' point of view in Mafraq governorate was very high, and that there are no statistically significant differences due to the gender variable nor to the years of experience.

The study recommended providing the necessary training for school principals, providing clear standards for the requirements of agile leadership, periodic evaluation of the availability of agile leadership requirements in educational institutions, and the Ministry of Education in Jordan appointing secondary school principals from the same region to create a harmonious climate between principals and teachers .

Keywords: Agile Leadership, Leadership, School Principals, Teachers' Mafraq Governorate.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين

علاء أحمد عبد المولى حراششة^(١)

(١) قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الفردية في استجابة عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة المفرق للعام 2023/2022م، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (257) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (20395) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مقياس مكون من (5) أبعاد، وهي: (سمة التواضع، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الموضوعية)، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وتم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً في برنامج (spss)، وقد أظهرت نتائج الدراسة: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة إلى توفير التدريب اللازم لمديري المدارس، وتقديم معايير واضحة لمتطلبات القيادة الرشيقة، والتقييم الدوري لمدى توافر متطلبات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية، وقيام وزارة التربية والتعليم في الأردن على تعيين مدرّاء المدارس الثانوية من المنطقة نفسها، لخلق مناخ تنافسي بين المدرّاء والمعلمين. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، القيادة، مديري المدارس، المعلمين، محافظة المفرق.

المقدمة.

تُعد القيادة لبنة الأساس في نجاح المؤسسات التربوية واستمرارها التي تسعى للوصول إلى أفضل مستويات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولا تتحقق القيادة السليمة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين في المؤسسة، وتشجعهم على إعطاء كل ما بوسعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، ويعود أهمية دورها ومكانتها من كونها تقوم بدور مهم وأساسي يشمل كافة

الجوانب التي ترتبط بإدارة المؤسسة، وتعدُّ عنصراً أساسياً لترشيد سلوك العاملين وتوجيههم وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات (عيد، 2020).

ويرى الباحث أن للقيادة أهمية بالغة كونها توجه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتعتبر أيضاً عنصراً أساسياً لتوجيه سلوك الأفراد وترشيدهم، كما أنها تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة ومحور مهم ترتكز عليه كافة الأنشطة وخاصة في العصر الحديث بما يشهده من تحولات عالمية كبيرة تتمثل في العولمة والثورة المعرفية والمعلوماتية.

تعد القيادة الرشيقة أحد أبرز أنماط القيادة في الوقت الراهن، حيث إنها تلعب دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة، وذلك من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة، إذ يجب أن تكون تصرفات القادة نابعة من حسن التصرف والفعالية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين، ومن الأساسيات المهمة لنجاح قيادة المؤسسات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها (الكرعاوي وعبد الحسين، 2018).

أشار دون وويلدروم (Dun & Wilderom, 2016) أن العديد من القادة يسعون إلى الوصول بقيادتهم وفريق العمل إلى أعلى مستوى من الرشاقة؛ إذ يتم تنفيذ أفكار العاملين من أجل تحسين عمليات العمل باستمرارية، كما تتطلب القيادة الرشيقة قادة قادرين على تغيير سلوكهم وعقليتهم، ومن الضروري أن توجه هذه السلوكيات نحو التحسين المستمر، وتحليل الأسباب الجذرية، واحترام الأفراد.

والجدير بالذكر أن القيادة الرشيقة تسهم بأدوار فاعلة في تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسات التعليمية، إذ إن القيادة الرشيقة تعمل على تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة العقبات والتحديات التي تواجههم في العمل، وتنمية قدراتهم ومهارات لما لذلك من انعكاسات إيجابية على مستويات أدائهم، وبالتالي يسهم ذلك في تحقيق المؤسسات التعليمية لغاياتها وأهدافها المرجوة (السليحات والشقران، 2021).

نكر مينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تظهر في المرونة والسهولة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية بإعادة هيكلة وتعديل عملياتها وممارساتها عند مواجهة تغييرات غير مسبوقة في البيئة، وإرشاد الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما تعمل القيادة الرشيقة في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية، إضافة

إلى مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، وتقوم على تدريب وتأهيل الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية. ويرى الباحث أن القيادة الرشيقة تعتبر من الأنماط القيادية التي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال ما تتميز به القيادة الرشيقة عند توظيفها بشكل مناسب في مواجهة العقبات والتحديات والأزمات الطارئة، مما ينبغي توظيف سمات القيادة الرشيقة داخل المدارس، والعمل على تدريب مديري المدارس بممارسة هذا النمط القيادي الحديث رغبة في تزويدهم بكل ما هو مفيد. وبناءً على ما سبق جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من الواقع الميداني والشعور بأن هناك حاجة ماسة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية، وضرورة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق الأساليب القيادية المرنة والرشيقة من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية لأوسع أبواب الحداثة والتطور؛ إذ إن العصر الذي نعيش في عصر التغيير والتطورات التكنولوجية، لذلك من الضروري في المدارس الثانوية أن تواكب هذه التطورات من خلال القيادة الرشيقة التي يتمتع بها مديري المدارس. والجدير بالذكر أن المدارس الثانوية في محافظة المفرق تمر بضغوطات تؤثر على مسيرة وطرق التعليم والنتائج المرتبطة بالجوانب الإدارية والمالية، فإن مديري المدارس الثانوية بحاجة لممارسة سمات القيادة الرشيقة لمواجهة ذلك، وفي هذا الصدد أشار كل من عبدالله (2020) والغامدي (2021) والأسود (2021) والتوبجري وآخرون (2023) والسليحات والشقران (2021) إلى أهمية ممارسة القيادة الرشيقة في المؤسسات التربوية، وبناءً على ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسماوات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:
- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسماوات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق الفردية في استجابة عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحيتين النظرية والعملية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يلي:

- تجلت أهمية الدراسة من الحادثة في الموضوع، حيث تعد القيادة الرشيقة من الأنماط القيادية الحديثة.
- من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة لدى الباحثين في مجال ممارسة سماوات القيادة الرشيقة، وحثهم على إجراء العديد من الدراسات في هذا المجال.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحث - التي تناولت الموضوع.

الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يلي:

- من المؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، لتطوير سماوات القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في المفرق.
- قد تلفت الدراسة الحالية أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى الاهتمام بمدخل القيادة الرشيقة، ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- قد تفيد في مساعدة مخططي السياسات التعليمية في توضيح متطلبات سماوات القيادة الرشيقة، مما يؤدي إلى الحد من الهدر لتحقيق التنمية المستدامة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرشيقة: عرفها إينبلوم (Ljungblom,2012:56) بأنها: "تلك السلوكيات التي من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية والتي تقع في إطار السمات التالية (سمة التواصل، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الموضوعية)، وستقاس من خلال أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لأبعاد القيادة الرشيقة: (سمة التواصل، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الموضوعية) من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة المفرق.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/2022م.

الإطار النظري:

القيادة الرشيقة:

تُعد القيادة الرشيقة مفهوماً حديثاً يسهم بشكل مباشر في تنمية القادة والعمل على زيادة المهارات في حل ومواجهة المشكلات والأزمات الطارئة، كما تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات التشاركية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على التأقلم والتكيف مع الظروف الطارئة، والمقدرة على التنبؤ بالمخاطر، ومن ثم استثمار الفرص قدر الإمكان، إذ تكمن أدوار القيادة الرشيقة في الحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال انتقاء أفضل الحلول والفرص الممكنة، ولكي تحافظ المؤسسات التربوية على تميزها ينبغي تدريب القادة على نموذج القيادة الرشيقة، والأخذ به وتفعيله داخل بيئة العمل، لما للقيادة الرشيقة من مقدرة على استثمار الفرص والإمكانات بالشكل المناسب، ومواجهة الأزمات وصولاً لأهدافها المرجوة (Felipe & Rodriguze,2017).

تعتبر القيادة الرشيقة انعكاساً للمهارات والقدرات التي يتمتع بها كل قائد تميزه عن الآخرين، فمن أهم أولوياته تحفيز العاملين على تطبيق أعمالهم، ودفعهم إلى الاقتداء به، فإن الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين وسعيه الدؤوب في تهيئة ظروف العمل المناسبة، والابتعاد عن نشر العدوانية والسلبية بين العاملين، وذلك من شأنه أن يولد بيئة عمل مشجعة للأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية (شبات، 2020).

ويرى الباحث أن القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لها العديد من النتائج الإيجابية، كما تنعكس آثارها على تحفيز المعلمين في المدرسة على تطبيق الأدوار التربوية والتعليمية، وإيجاد جو يسوده الألفة والتعاون بينهم.

أهمية القيادة الرشيقة:

تنبثق أهمية القيادة الرشيقة من مدى حاجة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف المرجوة، وصنع القرارات، والمقدرة على مجابهة التحديات والصعوبات، والتي برزت نتيجة للتطورات والتغيرات الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحاضر، كما تبرز أهميتها في كونها قدوة للأفراد العاملين لما تمتلكه من مقدرات ابتكارية وإبداعية التي تمكنهم من استيعاب كافة التطورات والتغيرات التي تواجهها المؤسسات التعليمية (منصور، 2020).

إن للقيادة الرشيقة أهمية بالغة، وقد حددها رشوان (2010) على النحو الآتي:

- تؤكد القيادة الرشيقة على العمل والذكاء من خلال الخطط والتصورات المستقبلية للمؤسسة.
- تعد القيادة الرشيقة حلقة وصل بين أفراد المؤسسة وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمؤسسة.
- تسهم القيادة الرشيقة على مساعدة الأفراد والجماعات على الإنفاق نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال وضع خطط مناسبة لتحقيق ذلك.
- تعمل القيادة الرشيقة على نشر روح الانسجام والإخاء بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تعمل القيادة الرشيقة على تكثيف الجهود والتوجهات وتماسك الأفراد العاملين لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

سمات القيادة الرشيقة:

إن للقيادة الرشيقة العديد من السمات، والتي وضعها "Ljungblom" وهو أستاذ بجامعة أوبسالا

السويدية، فقد قام بوضع مقياساً للقيادة الرشيفة في التنظيمات الإدارية، ويتكون من سمات رئيسية تكشف ممارسات القيادة الرشيفة (الفتلاوي، 2017)، وفيما يلي توضيح للأبعاد الرئيسية للقيادة الرشيفة، وذلك على النحو الآتي:

- **سمة التواضع:** يعتبر التواضع ميزة أخلاقية ترتبط بكيفية التفكير بشكل أفضل للمهام والأعمال بما يتلاءم مع الميول الشخصية المقبولة وينسجم معها، والتي تؤسس للاندماج الأفضل للفرد مع البيئة والمجتمع المحيط وكيفية التعامل معه بشكل مقبول، مع تقبل الآخرين والانسجام معهم (الحرازي، 2022).
- **سمة الهدوء:** إن ممارسة القيادة الهادئة تتم من خلال توظيف مهارات التفكير النقدي لتحليل القضايا والمشكلات المتنوعة واستخدامها، حيث تعتبر سمة الهدوء من أبرز السمات التي ينبغي أن تقتنن بالقيادة الرشيفة، خاصة عند اتخاذ قرارات مصيرية وجوهرية تتعلق بالأفراد (Kinsey, 2010).
- **سمة الصبر:** يعتبر الصبر من السمات المهمة للقيادة الرشيفة؛ لكونها مرتبطة بمدى تأخير الحصول على الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير، وذلك نتيجة للظروف المحيطة ببيئة العمل؛ إذ يعتبر الصبر عن مدة مقدرة القائد على التحكم بنفسه في مواصلة الجهد والعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعامل مع الظروف والتحديات المختلفة في العمل، وذلك دون يأس أو تذمر في ظل ظروف العمل المتنوعة (الحرازي، 2022).
- **سمة الموضوعية:** تُعد الموضوعية عن القائد القادر على تحديد وبلورة علاقات بشكل مقبول مع البيئة الداخلية والخارجية، ومع من حوله من أفراد وأحداث متنوعة، وهي عبارة عن الحالة العقلانية التي تشكل استجابات الفرد، وتنظم العمليات المعرفية والانفعالية والإدراكية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد (الحرازي، 2022).
- **سمة الحكمة:** يشير بعد الحكمة إلى ضرورة التعامل مع القضايا والتحديات غير مؤكدة، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة، ومتطلبات العمل السلوكية منها والمادية، حيث تُعد الحكمة مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية للقرار، اعتماداً على التجارب والخبرات السابقة وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول

إلى معيار الحكمة في التصرف والأداء، وصولاً لأفضل القرارات والبدائل في حالة الموارد المحدودة (Ijungblom, 2012)

الدراسات السابقة:

أُجريت عدة دراسات حول موضوع القيادة الرشيقة، ومن أهمها:

هدفت دراسة عبد الله (2020) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانَت باستبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية، وطبقت علي عينة قوامها 127 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزي لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.

هدفت دراسة (eilers,2020) إلى البحث في التفاعل بين القيام بالرشاقة (القيادة، تصميم العمل) والمرونة (الخصائص الفردية، التمكين) فيما يتعلق بالرضا والالتزام بناءً على استطلاع عبر الإنترنت لـ 129 من أعضاء فريق تطوير (Scrum)، تظهر النتائج أن تصميم العمل والقيادة يؤثران على التمكين وأن هذا الأخير يؤدي إلى الرضا الوظيفي والالتزام، كما أن توجيه الفريق ليس له أي تأثير، ويؤدي الانفتاح على الإجراءات الجديدة إلى تنسيق العلاقة بين تصميم العمل ومتغيرات النتائج، كما يمكن استخدام النتائج في الممارسة العملية لزيادة الرضا والالتزام داخل Scrum. إنها توفر نظرة ثاقبة على هيكل التأثير داخل Scrum وبالتالي فهي أيضاً الأساس للبحث في المستقبل. قام الأسود (2021) بإجراء دراسة هدفت لتعرف على مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من (420) من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (جنس المدير، سنوات خدمة المعلم)، بينما وجدت فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

أجرى الغامدي (2021) دراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عمدية بلغت (315) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة التالي: أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت دراسة السليحات والشقران (2021) التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد المنهج المسحي الارتباطي، وتم تطوير 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 دالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق 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.

أجرى (yalcin, 2021) دراسة لتحديد تأثير خصائص القيادة الرشيقية لمديري المدارس على التطوير المهني والأداء للمعلمين، تم استخدام نموذج المسح العلائقي في الدراسة وجمعت البيانات من 575 معلماً، تم جمع البيانات من خلال مقياس للقيادة الرشيقية، ومقياس الموقف تجاه التطوير المهني ومقياس الأداء. تم تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة الرشيقية لمديري المدارس التي يراها المعلمون تتبأت بشكل كبير وتؤثر بشكل إيجابي على مواقف المعلمين تجاه التطوير المهني وأدائهم، بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف عن أن مواقف المعلمين تجاه التطوير المهني تتبأت بشكل كبير وأثرت بشكل إيجابي على أدائهم.

وأجرى (setiawati, 2021) دراسة تبحث في القيادة الرشيقية من منظور ثلاثة عشر مهنيًا يُعرفون بأنهم قادة رشيقيون في أدوار مختلفة، في عشر شركات تطوير برمجيات مختلفة بأحجام مختلفة، تكشف البيانات من المقابلات شبه المنظمة أن القيادة: يتم مشاركتها ديناميكياً بين أعضاء الفريق، يولد إحساساً بالانتماء إلى الفريق، وينطوي على موازنة الثقافات التنظيمية المتنافسة (على سبيل المثال، موازنة ثقافة أجيل الجديدة مع الثقافة القديمة التي تحركها المعالم). كما أن القيادة الرشيقية هي ملك للفريق، وليست دوراً، وتعتمد الفعالية على تحديد أعضاء الفريق الرشيق مع الفريق، وقبول المسؤولية، والحساسية تجاه الصراع الثقافي.

هدفت دراسة التوجيهي وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقية من وجهة نظر المعلمات، في ضوء متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل)، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة من (25) عبارة تم توزيعها على عينة من (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيقية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة حصل على درجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من 5 سنوات، فيما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (ozdwmir, 2023) إلى الغرض تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقية وكفاءات إدارة الابتكار لمديري المدارس وفقاً لتصورات المعلم، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من 375 معلماً في منطقة شاهين بيه بمحافظة غازي عنتاب، تم جمع البيانات

البحثية باستخدام مقياسي "القيادة الرشيقة" و"إدارة الابتكار"، استنتج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة كبيرة بين تصورات المعلمين للقيادة الرشيقة لمديري المدارس وتصوراتهم عن كفاءات إدارة الابتكار، كما أن تصورات المعلمين الرشيقة للقيادة تنتبأ بشكل كبير بتصوراتهم حول كفاءة إدارة الابتكار، وتمّ التوصل إلى أن الزيادة في إدراك المعلمين الرشيقة للقيادة زادت من إدراكهم لكفاءة إدارة الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمديري المدارس إنشاء الثقافة والهيكل التنظيميين الضروريين للقيادة الرشيقة من خلال زيادة قدرتهم على مشاركة المسؤولية والفعالية، وبالتالي زيادة تصورات المعلمين عن القيادة الرشيقة وكفاءة إدارة الابتكار.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام متغير القيادة الرشيقة، وفي اختيارها لمعلمي لمدارس كعينة للدراسة، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها بمحافظة المفرق - الأردن حيث تعدّ من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحث - التي طبقت بمحافظة المفرق، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها للمرحلة التعليمية الثانوية، إضافة إلى ذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطبيقها على معلمي المرحلة الثانوية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تمّ اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، ويعتبر هذا المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبانة ممارسة سمات القيادة الرشيقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة المفرق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022م والبالغ عددهم (2935) معلماً ومعلمة، بينما تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية، حيث تكون عينة الدراسة من (257) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
43.2	111	ذكر	الجنس
56.8	146	أنثى	
36.2	93	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
30.4	78	6-10	
33.5	86	أكثر من 11 سنة	
100.0	257	المجموع	

أداة الدراسة:

- استبانة سمات القيادة الرشيدة: للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين، تم إعداد استبانة لذلك وفق الخطوات التالية:
- مراجعة الأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الدراسة.
 - تحديد أبعاد الاستبانة، وهي: (سمة التواضع، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الموضوعية).
 - كتابة فقرات الاستبانة، وقد خصص لكل فقرة سلم استجابة خماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وقد أعطيت رقمياً الدرجات (1.2.3.4.5) على الترتيب.
 - تعديل فقرات الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، حيث أصبحت مكونة بصورتها النهائية من (21) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، لمعرفة آرائهم حول مدى صلاحية ووضوح الفقرات من الناحيتين اللغوية والتربوية للموضوع المراد دراسته، وإبداء التعديلات أو الملاحظات في حال

احتاجت الفقرة إلى تعديل، أو إضافة فقرات أخرى غير واردة في الأداة، وفي ضوء ذلك قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين التي تضمنت استبعاد عدد من الفقرات، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبالتالي أصبحت الأداة مكونة بصورتها النهائية من (21) فقرة.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.49-0.81)، ومع المجال (0.45-0.90) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .73	** .68	15	** .74	** .64	8	** .81	** .85	1
** .73	** .64	16	** .77	** .88	9	** .81	** .87	2
** .75	** .68	17	** .73	** .70	10	** .71	** .76	3
** .74	* .45	18	** .68	** .61	11	** .76	** .77	4
** .73	** .81	19	** .75	** .79	12	** .77	** .81	5
** .49	** .68	20	** .64	** .80	13	** .73	** .90	6
** .65	** .64	21	** .73	** .49	14	** .66	** .70	7

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الدرجة الكلية	سمة الموضوعية	سمة الصبر	سمة الحكمة	سمة الهدوء	سمة التواضع	
					1	سمة التواضع
				1	** .845	سمة الهدوء
			1	** .698	** .845	سمة الحكمة
		1	** .560	** .680	** .556	سمة الصبر
	1	** .537	** .564	** .651	** .767	سمة الموضوعية
1	** .815	** .739	** .861	** .911	** .955	الدرجة الكلية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
سمة التواضع	0.80	0.79
سمة الهدوء	0.84	0.82
سمة الحكمة	0.81	0.71

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
سمة الصبر	0.83	0.77
سمة الموضوعية	0.85	0.80
الدرجة الكلية	0.89	0.86

المعالجة الإحصائية:

- فيما يتعلق بالمعالجة الإحصائية فقد كانت على النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية لمقياس القيادة الرشيقة.
 - للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

وللحكم على درجة الممارسة لمتوسطات المقياس، تم الاعتماد على التدرج الآتي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	من ١.٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	من ٢.٣٤ - ٣.٦٧
كبيرة	من ٣.٦٨ - ٥.٠٠

متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:** تشمل على متغيرات: الجنس وله مستويان (ذكر-انثى)، سنوات الخبرة التدريسية وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- **المتغير التابع:** يتمثل في إجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرشيقة.

إجراءات الدراسة:

- إعداد استبانة القيادة الرشيقة، ثم التحقق من صدقها وثباتها.
- تحديد عينة الدراسة، ثم توزيع المقياس على عينة الدراسة بعد الحصول على الموافقات اللازمة.
- جمع وإدخال بيانات النتائج على الحاسوب ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة

من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	سمة التواصل	3.91	.708	مرتفع
2	5	سمة الموضوعية	3.80	.602	مرتفع
3	4	سمة الصبر	3.77	.535	مرتفع
4	2	سمة الهدوء	3.75	.824	مرتفع
5	3	سمة الحكمة	3.74	.632	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.80	.544	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.74-3.91)، حيث جاءت سمة التواصل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت سمة الحكمة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة مديري مدارس

محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين ككل (٣٠٨٠)، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في المفرق يحرصون على الاهتمام وتطوير الأداء المدرسي، وحرصهم على تطوير القدرات البشرية المتمثلة في المعلمين بتلك المدارس، وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى سعي مديري المدارس الثانوية في المفرق إلى ممارسة كل من شأنه تطوير الأعمال الإدارية والأكاديمية والمهنية في مدارسهم، وتجنبهما الأفكار الهدامة، ورفع مستوى التكيف التنظيمي بين عناصر المجتمع المدرسي.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الجهود التي يبذلها مديري المدارس الثانوية في المفرق سواء في علاج المشكلات التي يعاني منها المعلمين، أو تلبية الاحتياجات المختلفة التي يحتاجها المعلمين، فضلاً عن المتابعة الدورية لمجريات العملية التعليمية وغيرها من الأنشطة داخل المدرسة، مما جعل من المعلمين يصفون ممارسات القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية في المفرق للخبرات العديدة، إضافة إلى طبيعة بيئة العمل التي يسودها الاحترام الذي بينهم وبين المعلمين، كما يتضح من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية إيجابياً لممارسات مديري تلك المدارس جعل بيئة العمل بيئة مريحة وقنوات اتصال مفتوحة بين كافة المعلمين، من خلال السمات التي يمتلكها مديري المدارس من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وأن القيادة الرشيقة تعتبر أحد العوامل المهمة في نجاح المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تدل هذه النتيجة إلى توجه المؤسسات التعليمية لتفعيل الأنماط الإدارية الحديثة، الذي يقوم على الاحترام المتبادل، وكذلك طرق الاتصالات المفتوحة بين المدير والمعلمين والتعامل بمهنية ومرونة بين جميع أطراف المدرسة.

وقد جاءت سمة التواضع في المرتبة الأولى، ويعزو الباحث إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق يتعاملون بشكل جيد مع المعلمين في تلك المدارس، ويقوموا بالاستماع للمعلمين بالشكل المطلوب لهم، كما يسعى مديري المدارس الثانوية في المفرق على تسهيل حل المشكلات التي تواجه المعلمين وتسخير الأفكار والخبرات التي يمتلكها ويتحسن تبعاً لذلك الأداء الفردي جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التوجيهي وآخرون (2023) التي توصلت إلى أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة حصل على درجة كبيرة، كما

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (2021) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأسود (2021) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة كبيرة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السليحات والشقران (2021) إلى أن مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة عبدالله (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
111	.583	3.79	ذكر	الجنس
146	.515	3.80	أنثى	
93	.552	3.79	أقل من 5 سنوات	الخبرة
78	.560	3.74	6-10	
86	.521	3.85	أكثر من 11 سنة	

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات

متغيري الجنس وسنوات الخدمة، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (7).

جدول رقم (7) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والخبرة على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.000	1	.000	.001	.979
الخبرة	.528	2	.264	.887	.413
الخطأ	75.252	253	.297		
الكلي	75.785	256			

يتبين من الجدول (7) الآتي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.001 وبدلالة إحصائية بلغت 0.979. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يخضعون للدورات التدريبية والتأهيلية نفسها قبل وأثناء الخدمة التي تنمي لديهم ممارسة الأنماط القيادية الحديثة؛ لذلك جاءت استجابات العينة متشابهة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأسود (2021) واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة، نتيجة دراسة عبد الله (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة السليحات والشقران (2021) التي توصلت إلى فروق تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.887 وبدلالة إحصائية بلغت 0.413، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات سمات القيادة الرشيقة تمثل حاجة عند مدرء المدارس الثانوية في المفرق من وجهة نظر المعلمين من مختلف سنوات الخبرة، لكونهم يلاحظون آثارها الإيجابية في تحسين مستويات أدائهم وتسريع الإنجازات؛ إذ تركز القيادة الرشيقة على استثمار الطاقات البشرية، والتخلص من أي هدر للإمكانات المتوافرة في المدرسة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التويجري وآخرون (2023)، ونتيجة دراسة السليحات والشقران (2021) التي توصلت إلى فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بما يلي:
- توفير التدريب اللازم لمديري المدارس، وتقديم معايير واضحة لمتطلبات القيادة الرشيقة.
- التقييم الدوري لمدى توافر متطلبات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية.
- قيام وزارة التربية والتعليم في الأردن على تعيين مدرء المدارس الثانوية من المنطقة نفسها، لخلق مناخ تناغمي بين المدرء والمعلمين.
- تحفيز مديري المدارس للاستماع لمشاكل المعلمين من خلال عقد لقاءات محاكاة بين المعلمين ومديري المدارس.
- تحفيز مديري المدارس على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

قائمة المراجع:

- الأسود، فايز علي (2021). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للتربية*، 40 (1)، 277-300.
- التوجيهي، هيلة منديل والبريكان، سهاد عبد الرحمن والخليفة، هند خليفة (2023). القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (4)، 1-20.
- الحرازي، عبد العزيز بن أحمد علي (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 14 (3)، 1351-1386.
- السليجات، سوسن يوسف والشقران، رامي (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (57)، 51-84.
- رشوان، حسين (٢٠١٠). دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة. مصر.
- شبات، جلال إسماعيل (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة

- حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (13)، 166-178.
- عبد الله، أبو بكر (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 80 (80)، 635-748.
- عيد، هالة (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء القرن الحادي والعشرين، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3(1)، 339-358.
- الغامدي، عائض بن سعيد (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 138(138)، 241-276.
- الفتلوي، ميثاق (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل، *مجلة قلاي زانت العلمية بالجامعة اللبنانية الفرنسية*، 6(1)، 511-579.
- منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (21)، 1-25.
- Dun, d & wilderom, c (2016). Len team effectiveness through leader values and members informing, **international journal of operation and production management**, 35(11),1530-1550.
- Eilers, k (2020). Doing agile vs. being agile-understanding their effects to improve agile work, **International Conference on Information Systems (ICIS)**.
- Felipe, c& Roldan, j (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility, **sustainability**, 9 (1)23-54.
- Kinsey, s (2010). Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity, **journal of extension**, 48(5),62-80.
- Ljungblom, m(2012). A comparative study between developmental leadership and lean leadership, management and production **engineering review**, 3(4),54-68.
- Menon, s & suresh, m (2020). Organizational agility assessment for higher education institution, **the journal of research on the Lepidoptera**, (51), 561-573.

- Ozdwmir, g (2023). The Relationship between School Administrators' Agile Leadership and their Innovation Management Competencies, **International Journal of Education and Literacy Studies** 11 (1), 175-184.
- Setiawati, I (2021). The effect of agile leadership and work environment to employees' performance in a VUCA world (Study on millennial generation employees in Jabodetabek), **International Journal of Social Science and Human Research** 4 (11), 3123-3131.
- Yaclin, e (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance, **Journal of Educational Leadership and Policy Studies** 5.(2):617-640.

ملحق (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة
المفرق لسمات القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يُعد مدير المدرسة مستمعاً جيداً لمشاكل الأفراد العاملين في المدرسة.	3.91	.902
2	يعامل مدير المدرسة الأفراد العاملين بطريقة جيدة	3.96	.932
3	يهتم مدير المدرسة بالأفراد العاملين في المدرسة.	4.03	.883
4	يتفاعل مدير المدرسة مع اقتراحات وآراء الهيئة التدريسية وأخذها بعين الاعتبار.	3.87	.974
5	يشاور مدير المدرسة الأفراد العاملين في القرارات التي تعلق بأعمالهم.	3.76	1.054
6	يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الصعبة بهدوء وإيجابية.	3.79	1.021
7	يتنعد مدير المدرسة عن الفوضى والصراخات ويحل مشكلات المدرسة بهدوء وإيجابية.	3.77	1.182
8	يحاوّر مدير المدرسة الأفراد العاملين ويتقبلهم وإن كانت آراءهم مختلفة عن آرائه.	3.74	.947
9	يضبط مدير المدرسة نفسه ويسيطر على مشاعره وانفعالاته.	3.70	1.046
10	يصدر مدير المدرسة القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	3.64	.966
11	يوكل مدير المدرسة المهام للأشخاص المناسبين.	3.72	.900
12	يمتلك مدير المدرسة قدرة معمقة على اتخاذ القرارات بحكمة وسرعة.	3.83	1.065
13	يمتلك مدير المدرسة قدرة فائقة على حسن التصرف وحل المشكلات الصعبة.	3.75	.992
14	يتحمل مدير المدرسة الجهد الكبير لتحقيق أهداف المدرسة.	3.60	1.156
15	يتصف مدير المدرسة بالصبر ولا يظهر الضجر حيال متطلبات الأفراد العاملين.	3.81	.912
16	يمنح مدير المدرسة الفرصة للعاملين الذين يرتكبون أخطاء.	3.85	.974
17	يصدر مدير المدرسة أحكامه برؤية ولا يستعجل بإصدار الأحكام.	3.84	1.022
18	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تقييم نقاط القوة والضعف بواقعية.	3.93	.918
19	يطلب مدير المدرسة من العاملين تحقيق أهدافهم ضمن طاقاتهم	3.79	1.050
20	يتجنب مدير المدرسة الأحكام السريعة على أعمال الأفراد العاملين.	3.75	.881
21	يحفز مدير المدرسة العاملين عن طريق إعطائهم التغذية الراجعة عن أعمالهم.	3.72	.997