

مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين إعداد

أ.د. فايز على الأسود أستاذ أصول التربية وعلم النفس
أ. رؤى عادل الهمص
كلية التربية جامعة الأزهر، غزة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى 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 حصل على وزن نسبي (81.60%) أي 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.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، مديرو المدارس الثانوية، محافظات غزة، من وجهة نظر

المعلمين

The level of agile leadership of secondary school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view

Prepared by

أ. د. فايز على الأسود أستاذ أصول التربية وعلم النفس
أ. رؤى عادل الهمص
كلية التربية جامعة الأزهر، غزة

Abstract:

This study aimed to identify the level of agile leadership of secondary school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view. The level of agile leadership of secondary school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view. The study followed the descriptive analytical approach. The study sample was selected from (420) secondary school teachers in Gaza. One of the most important findings of the study is that the level of agile leadership of secondary school principals in Gaza from the teachers' point of view has obtained a relative weight of (81.60%), which means to a large degree. Also, there are no statistically significant differences in the level of agile leadership of secondary school principals in the governorates of Gaza due to the variables (principal's gender, years of teacher service). While there were differences in the level of agile leadership of secondary school principals in the governorates of Gaza, according to the teacher's educational qualification variable, the differences were in favor of teachers who have a bachelor's degree.

Key words: Agile leadership, secondary school principals, Gaza governorates, from the teachers' point of view.

المقدمة:

تركز التوجهات التربوية الحديثة على القيادة الرشيقة والتي تسعى جاهدة على مواجهة التحديات من خلال خفض الهدر، والتكيف مع التغيرات المعرفية المستمرة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة، وكذلك البراعة التنظيمية من خلال استكشاف فرص جديدة، واستثمار الفرص المتاحة، وكان من الضروري تحسين جودة الأداء لمديري المدارس الثانوية، خاصة بعد زيادة التنافس العالمي بين المؤسسات التربوية؛ وهو ما يتطلب الارتقاء بمستواها، وتحسين مخرجاتها، وذلك بتعزيز نقاط قوتها، ومعالجة سلبياتها في التعامل مع التحديات التي تواجهها، ومن ثم تجاوزها.

ويشير هيرمان (25: Hermann, 2016) إلى أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة تجعلها تعاني من الاضطرابات، ربما تنجح لفترة قصيرة فقط في تجاوزها، ولكي تضمن النجاح على المدى البعيد ينبغي لها الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، وتحديد الفرص الجديدة واقتناصها؛ لضمان عامل الاستدامة والنمو، واتخاذ القرارات لحلّ المشكلات والانتقال عبر الحواجز لتحقيق النجاح، وتحسين كفاءة المؤسسة، وهذا ما تقوم به القيادة الرشيقة.

ويرى دون وويلدروم (1531: Dun & Wilderom, 2016) أن الكثيرين من القادة يسعون إلى الوصول بقيادتهم وفرق عملهم إلى أعلى مستوى من الرشاقة، فيتم تنفيذ أفكار العاملين؛ لتحسين عمليات العمل باستمرار، واعتماد آليات عمل مثل (كايزن، وجيمبا)، وليس هذا فقط ما تتطلبه القيادة الرشيقة، بل تتطلب قادة قادرين على تغيير عقليتهم وسلوكهم، ومن الضروري أن توجّه هذه السلوكيات نحو التحسين المستمر، وتحليل الأسباب الجذرية، واحترام الناس.

ونظرا إلى أهمية القيادة الرشيقة، فقد تناول الكثير من الباحثين هذا الموضوع بالدراسة والتحليل في قطاعات أعمال مختلفة مثل دراسة (اللاحام، 2020) والتي كشفت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة الرشيقة وفاعلية اتخاذ القرار. وأظهرت دراسة (كرتات، 2019) أن تطبيق الإدارة الرشيقة يحسّن جودة أداء الجامعة بنسبة (82.2%)، في حين أبانت نتائج دراسة بيجيل وآخرون (Bijl, & et al., 2019) وجود علاقة إيجابية بين مستوى القيادة

الرشيقة وحلّ المشكلات بلغت (0.46) أي علاقة ارتباطية قوية. وأكدت دراسة (المطيري، 2019) دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة مخرجات الأداء الإداري (2.92) أي بدرجة متوسطة. بينما أشارت دراسة تايلور (Taylor, 2017) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية مقدارها (78.6) % بين القيادة الرشيقة وإصلاح المناهج. وأيضاً أكدت دراسة (الطلاق وآخرون، 2017) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الإدارة الرشيقة والبيئة الإبداعية بلغت نسبة (77.3) %، أما دراسة (ركاج والعبادلة، 2017) أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متطلبات الإدارة الرشيقة تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مكان الإقامة، الحالة الاجتماعية)، وأيضاً توصلت دراسة ليديجو (Lediju, 2016) إلى أن سلوكيات القائد الرشيقة لها تأثير كبير في الالتزام التنظيمي والإنتاجية، في حين توصلت دراسة راندور وآخرون (Radnor & et al., 2012) إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة أدّى إلى تحسين الخدمات المقدمة للمرضى.

يلاحظ ممّا سبق أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة سواء كانت عربية أم أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات السابقة على عينات مختلفة من المجال التربوي أو الصحي أو الإنتاجي، لذا تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثين الدراسة الأولى من نوعها في المجتمع الفلسطيني التي تناولت مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تعدّ القيادة الرشيقة من أهم العناصر الحديثة التي طرأت في عالم الإدارة والتربية، لذلك نجد فقراً واضحاً في الدراسات الفلسطينية والعربية التي تناولت القيادة الرشيقة، وخاصة مع التوجهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى تطوير أداء مديري المدارس؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية، ومواجهة تحديات المستقبل في ضوء متطلبات العصر، والسعي إلى تقليل الهدر، وتحسين أداء المؤسسات التعليمية. ومن هنا تبين للباحثين أهمية دراسة القيادة الرشيقة دراسة علمية إمبريقية. وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير جنس المدير (ذكر، أنثى)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم (أقل من 3 سنوات، من 3-6 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم (بكالوريوس - دراسات عليا)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير جنس المدير (ذكر، أنثى).
3. بيان إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم (أقل من 3 سنوات، من 3-6 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4. التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم (بكالوريوس - دراسات عليا).

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة في ما يلي:

■ الأهمية النظرية:

تتزامن هذه الدراسة مع التوجيهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى تطوير أداء مديري المدارس، ثم هي تتوافق مع بعض الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس الثانوية. وفي ضوء الاتجاهات والمداخل التربوية الحديثة تشكلت فكرة الانطلاق لدراسة القيادة الرشيقة مع عدد من المتغيرات الديموغرافية، لأن هناك فقرا في ذلك في مجال التربية.

■ الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم؛ لتطوير أبعاد القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تلفت الدراسة الحالية أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم؛ إلى لاهتمام بمدخل القيادة الرشيقة، ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

1. القيادة الرشيقة: عرّفها هيرمان (Hermann, 2016: 25) بأنها القيادة القادرة على الاستجابة للتغيرات في كلّ من بيئتها الخارجية والداخلية، وكذلك تحديد الفرص الجديدة واغتنامها؛ من أجل ضمان الاستدامة ونمو الأعمال.

يعرّف الباحثان القيادة الرشيقة إجرائياً: بأنها قيادة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة القادرة على التكيّف مع التغيرات والتقليل من الهدر في الموارد، من خلال التحسين المستمر في سلوكيات القائد والمعلمين، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصون على الاستبانة التي تم أعدادها لهذا الغرض.

2. محافظات غزة: تعدّ محافظات غزة جزءاً من السهل الساحلي لدولة فلسطين، وتبلغ مساحتها (365) كيلو متر مربع، ويقسّم إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانينوس، محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون، 2014: 6).

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1. حدّ الموضوع: تتناول الدراسة مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
2. الحدّ البشري: اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة.
3. الحدّ المؤسسي: تم تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الثانوية في محافظات غزة.
4. الحدّ المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على المديریات التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة (مديرية شمال غزة - شرق غزة - غرب غزة - الوسطى - خانينوس - شرق خانينوس - رفح)
5. الحدّ الزمني: تمّ تطبيق الجزء الميداني من الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (-2021 2020).

الطريقة والإجراءات:

■ منهج الدراسة:

قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي في الدراسة الحالية؛ لدراسة مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؛ حيث يتم جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ لوصف مشكلة الدراسة وتفسيرها علمياً.

■ مجتمع الدراسة:

تمثّل مجتمع الدراسة الحالي في جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي -2019 2020م، والبالغ تعدادهم (4719) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2019).

■ عينة الدراسة:

تنقسم عينة الدراسة إلى:

أ. العينة الاستطلاعية:

تمّ اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من معلمي المدارس الثانوية من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، وتمّ تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية؛ بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب. العينة الفعلية:

تمّ اختيار عينة طبقية غير تناسبية بلغت (420) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمثلون نسبة (9) % من مجتمع الدراسة (3477) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة من كلا الجنسين. وفي ما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول، بما يسهم في تكوين تصوّر دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة بحسب جنس المدير

النسبة %	التكرار	جنس المدير
34.3	144	ذكر
65.7	276	أنثى
100.0	420	المجموع

الجدول (2): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة بحسب عدد سنوات خدمة المعلم

النسبة %	التكرار	عدد سنوات خدمة المعلم
6.9	29	أقل من (3) سنوات
14.0	59	(3 - 6) سنوات
18.6	78	(6 - 10) سنوات
60.5	254	أكثر من (10) سنوات
100.0	420	المجموع

الجدول (3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة بحسب المؤهل العلمي للمعلم

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي للمعلم
83.3	350	بكالوريوس
16.7	70	دراسات عليا
100.0	420	المجموع

■ أداة الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانة في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها؛ حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة (الأغا، 2000:132).

ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع دراستهما، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة؛ ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

وبعد اطلع الباحثين على الأطر النظرية والدراسات السابقة كدراسة (Taylor,2017)، ودراسة (سلامة،2016)، ودراسة (أبو سمرة،2014)، ودراسة (عفانة،2013)، ودراسة (Valencia,2013)، قاما بإعداد أداة الدراسة، وتكوّنت في صورتها الأولية من (36) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: (التكيف التكنولوجي، وصنع القرارات، والعمل الفريقي، والتمكين، والتعاون).

■ طريقة تصحيح الاستبانة:

وتتمّ الاستجابة على الاستبانة وفقا لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جدا- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة- بدرجة منخفضة جدا) وتصحح على التوالي بالدرجات: (1-2-3-4-5) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل محور وجمع درجاته على جميع المحاور لحساب الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (36-180 درجة) وتعبّر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؛ فيما تعبّر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لهذا المستوى.

قام الباحثان بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة؛ وذلك من خلال حساب الصدق والثبات للأداتين وذلك على النحو التالي:

■ صدق أداتي الدراسة:

لإيجاد صدق الاستبانة وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي المدارس الثانوية من كلا الجنسين.

■ أولا-صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للأداة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، عددهم (19) محكما، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق محاور الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات

لمحاورها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية. وبعد استعادة الاستبانة قام الباحثان بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وفي ضوءها أعاد الباحثان صياغة بعض الفقرات التي لم يتمّ الإجماع على ملاءمتها للدراسة، لتبقى الاستبانة محافظة على محاورها ولتستقر أدوات الدراسة إلى صورتها النهائية.

ثانيا-الصدق البنائي:

لحساب الصدق البنائي، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجة كلّ محور من محاور استبانة (القيادة الرشيقة) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبيّن ذلك:

الجدول (4.15): معامل ارتباط درجات محاور استبانة "القيادة الرشيقة" مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط *	قيمة Sig
المحور الأول: التكيّف التكنولوجي	**810.	000.
المحور الثاني: صنع القرارات	**938.	000.
المحور الثالث: العمل الفريقي	**842.	000.
المحور الرابع: التمكين	**901.	000.
المحور الخامس: التعاون	**935.	000.

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 361. وعند مستوى دلالة 0.01 = 463.

يتّضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات محاور أداة الدراسة، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتّضح أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي إن الأداة تقيس ما صمّمت لقياسه.

■ ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تمّ حساب ثبات أداتي الدراسة باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، فقد تمّ حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تمّ تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمحاور ذات عدد الفقرات الزوجي (النصفان متساويان)، ومعادلة (جتمان) للمحاور التي عدد فقراتها فردي، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية لأداة الدراسة (.942)، وهي قيمة مرتفعة، وذلك يدلّ على الوثوق بأداة الدراسة في التعرّف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً_ باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Gronbach Alpha):

قام الباحثان بتقدير ثبات أداة الدراسة في صورتها النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة وللدرجة الكلية لها، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لاستبانة "القيادة الرشيقة" (.964) وهي قيمة مرتفعة، تطمئن الباحثين للوثوق بأداة الدراسة؛ لتطبيقهما على العينة الكلية؛ ومن خلال ما سبق يتّضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو ما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون وكلّ من معادلة سبيرمان براون وجتمان، اختبار "ت" (T-test، تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، اختبار شيفيه (Scheffe Test).

عرض النتائج ومناقشتها:

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبين أن الملحك الموضّح بالجدول رقم (4)، للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي، لتحديد مستوى الموافقة على فقرات الدراسة ومحاورها.

الجدول (4): الملحك المعتمد في الدراسة

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جدا	أقل من 1.80	أقل من (36) %
منخفضة	1.80 إلى 2.59	(36) % إلى (51.9) %
متوسطة	2.60 إلى 3.39	(52) % إلى (67.9) %
كبيرة	3.40 إلى 4.19	(68) % إلى (83.9) %
كبيرة جدا	أكبر من 4.20	أكبر من (84) %

(أبو صالح، 2001، 46)

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينصّ السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "القيادة الرشيقة" بمحاورها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبيّن ذلك:

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحاور استبانة "القيادة الرشيقة" ودرجتها الكلية

م	المحاور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
	الدرجة الكلية للاستبانة	36	4.080	552.	81.60	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على وزن نسبي (81.60)% أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس الثانوية إلى ممارسة كل ما من شأنه تطوير العمل الإداري والأكاديمي والمهني في مدارسهم، وتجنّبها الأفكار الهدامة، ورفع مستوى التكيف التنظيمي بين عناصر المجتمع المدرسي.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (اللحام، 2020) التي توصلت إلى أن الوزن النسبي لتطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى كان (76.7) %، وأيضاً اختلفت مع دراسة (الطلاع وآخرون، 2017) التي توصلت إلى أن الوزن النسبي لتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في الكليات التقنية في قطاع غزة بلغ (76.9) %.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة هو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير جنس المدير (ذكر، أنثى)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن جنس مديريهم من الذكور (ن=144) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن جنس مديريهم من الإناث (ن=276)، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية موضوع

الدراسة باستخدام اختبار ت (T. test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6): اختبار (T) للكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تبعا لمتغير جنس المدير

المحور	جنس المدير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة بصفة كلية	ذكر	144	4.069	517.	275.	784.	غير دالة إحصائيا
	أنثى	276	4.085	570.			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (418) ومستوى دلالة $0.05 = (1.96)$ ، ومستوى دلالة $0.01 = (2.58)$

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع محاور الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ وهو ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير جنس المدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية من كلا الجنسين يحصلون على الفرص ذاتها من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تنظمها لهم وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، بهدف تطوير مهاراتهم القيادية بما فيها المهارات التقنية التي تجعل قيادتهم تتسم بالسرعة والدقة والخفة والإنجاز المميز، وهذه من أهم سمات القيادة الرشيقة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ركاج والعبادلة، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متطلبات الإدارة الرشيقة تعزى إلى متغير الجنس.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة

الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم (أقل من 3 سنوات، من 3-6 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7): نتيجة اختبار (F) للكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المحور الثالث: العمل الفريقي	بين المجموعات	3.254	3	1.085	3.056	028.	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	147.643	416	355.			
	الإجمالي	150.897	419				
الاستبانة بصفة كلية	بين المجموعات	1.534	3	511.	1.684	170.	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	126.311	416	304.			
	الإجمالي	127.845	419				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 416) ومستوى دلالة 0.05 = (2.60)، ومستوى دلالة 0.01 = (3.78).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الثالث "العمل الفريقي"، وهذا يدلّ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى العمل الفريقي لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار (شيفيه) (Scheffe)، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (8): اختبار (شيفيه) للكشف عن اتجاه الفروق على محور "العمل الفريقي" تبعاً لمتغير عدد سنوات خدمة المعلم

المتغير	عدد سنوات خدمة المعلم	أقل من (3) سنوات	(3-6) سنوات	أكثر من (6) سنوات	المتوسط الحسابي
المحور الثالث: العمل الفريقي	أقل من (3) سنوات	-			3.891
	(3-6) سنوات	149.	-		4.041
	أكثر من (6-10) سنوات	*319.	169.	-	4.210
	أكثر من (10) سنوات	*294.	145.	024.	4.186

* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من فئة المعلمين ممن سنوات خدمتهم أقل من (3) سنوات من جهة، وفتتي المعلمين ممن سنوات خدمتهم أكثر من (6) إلى (10) سنوات وممن سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، لمستوى العمل الفريقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وكانت الفروق لصالح فتتي المعلمين ممن سنوات خدمتهم أكثر من (6) إلى (10) سنوات وممن سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، أي الأكثر سنوات في الخدمة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الطبيعية إلى أن المعلمين الأكثر خبرة يقدرّون الفوائد المترتبة على ممارسة مديريهم للعمل الفريقي الذي يساهم في تحقيق الأهداف بنجاحة أكبر، ويمكن الفريق من التغلب على الصعوبات التي تواجهه، ويكون المجال أوسع لتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق، فتزداد مساحة الفائدة والاستفادة والخبرات لدى كل منهم.

إن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع محاور الاستبانة وفي درجتها الكلية ماعدا المحور الثالث "العمل الفريقي"، وهذا يدلّ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة التي تعزى إلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الرشيقة تمثل حاجة عند مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر جميع المعلمين من كافة سنوات الخدمة، لكونهم يلحظون آثارها الإيجابية في تحسين مستويات الأداء وتسريع الإنجاز؛ إذ تركّز القيادة الرشيقة على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية، والتخلّص من أي هدر للطاقات والإمكانات المتوافرة في المدرسة.

وقد اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللحام، 2020) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وأيضاً اتّفقت مع دراسة (المطيري، 2019) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة العلمية.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها.

نصّ السؤال الرابع من أسئلة الدراسة هو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم (بكالوريوس - دراسات عليا)؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=350) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=70)؛ لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت (T. test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (9): اختبار (T) للكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

المحور	المؤهل العلمي للمعلم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة بصفة كلية	بكالوريوس	350	4.119	533.	3.262	001.	دالة عند 0.01
	دراسات عليا	70	3.885	606.			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (418) ومستوى دلالة $0.05 = (1.96)$ ، ومستوى دلالة $0.01 = (2.58)$

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

إن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في جميع محاور الاستبانة وفي درجتها الكلية ماعدا المحور الثالث "العمل الفريقي"، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين ممن مؤهلهم بكالوريوس يكونون أكثر تفرغا والتصاقا بالإدارة المدرسية، لكونهم الأكثر انغماسا في العملية التعليمية، فيما يخص أقرانهم ممن مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا جزءا من وقتهم وجهودهم، لمتابعة دراستهم وعملهم بالجامعات الفلسطينية بصفة محاضرين غير متفرغين.

وقد أتفقت النتائج مع دراسة (اللحام، 2020) التي توصلت إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير ودرجة الأستاذ المساعد. ولكنها اختلفت مع دراسة (ركاج والعبادلة، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متطلبات الإدارة الرشيقة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الخاتمة:

تناول الباحثان في هذه الدراسة مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على (430) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وأيضاً تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة لأداة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة. ومن خلال ما تقدم سيتم استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قد حصل على وزن نسبي (81.60) % أي بدرجة كبيرة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيري (جنس المدير وسنوات خدمة المعلم)، ماعدا محور العمل الفريقي، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من فئة المعلمين مَمَّن سنوات خدمتهم أقل من (3) سنوات من جهة، وفئتي المعلمين مَمَّن سنوات خدمتهم من (6 إلى 10) سنوات ومَمَّن سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات. وكانت الفروق لصالح فئتي المعلمين مَمَّن سنوات خدمتهم من (6 إلى 10) سنوات ومَمَّن سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، أي الأكثر سنوات في الخدمة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين، لمستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وكانت الفروق لصالح المعلمين مَمَّن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، فيما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور العمل الفريقي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

1. تخصيص وزارة التربية والتعليم رزمة تحفيزية، يمن أن تساعد المديرين على توفير مناخ تنافسي يدفع المعلمين إلى الإنجاز والإبداع.
2. تضمين الخطة التطويرية للمدرسة برنامجا تدريبيا، للنهوض بمهارات المعلمين وتطويرها.
3. تشكيل لجنة توعوية من قدامى المعلمين والمرشد التربوي، من أجل تغيير اتجاهات المعلمين المقصرين.
4. الدراسة العلمية العميقة لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، لاستكشاف الفرص واستثمارها.
5. قيام وزارة التربية والتعليم العالي على تعيين مديرين للمدارس من المنطقة نفسها، لخلق مناخ تنافسي بين المعلمين والمديرين.

الدراسات المقترحة:

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، يقترح الباحثان إجراء البحوث والدراسات التالية:

1. دراسة واقع القيادة الرشيقة في مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الشمالية بفلسطين.
2. دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة في وزارة التربية والتعليم والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
3. دراسة لبناء برنامج تدريبي، للارتقاء بالقيادة الرشيقة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

المراجع:

أولا المراجع العربية:

القرآن الكريم

- الأغا، إحسان (2000): الطرق الإحصائية في البحث والتدريس. مطبعة الأمل التجاري، غزة، فلسطين.
- ركاج، يحيى والعبادلة، سمر (2017): مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني في فلسطين، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين، (6-7 ديسمبر).
- أبو سمرة، أسماء (2014): فاعلية اتّخاذ القرار وعلاقته بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014): وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأطلس الفني، غزة، فلسطين.
- سلامة، سلامة (2016): أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2 (6)، ص (15-54).
- أبو صالح، محمد (2001): الطرق الإحصائية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطلاع، سليمان، أبو ناصر، سامي، أبو أمونة، يوسف؛ الشويكي، مازن (2017): البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، 6-7 ديسمبر.

- عفانة، حسن (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- كرتات، رقية (2019): متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، Global Journal of Economic and Business, 6 (1), p (37-46).
- اللحام، محمود (2020): درجة ممارسات القيادة الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المطيري، مطيرة (2019): دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية والتربوية، 1 (29)، ص (83-95).

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Bijil, A, Ahaus, K., Rael, G., Gemmel, P., & Meijboom, B. (2019): Role Of Lean Leadership in Lean Maturity Second – Order Problem Solving Relationships. (A Mixed Methods Study). Bmj Open, pp. (1-7).
- Dun, D & Wilderom, C. (2016): Lean Team Effectiveness through Leader Values And Members' Informing. International Journal of Operation And Production Management, 35 (11) , pp. (1530-1550).
- Hermann, Don (2016): Agile Leadership. Leadership Excellence Essential, 33 (6) , pp. 25.
- Lediju, T. (2016): 'Leadership Agility In Public Sector: Understanding The Impact of Public Sector Managers on Organizational Commitment And Performance of Millennial Employees. Un Published PH.D, Saybrook University , Oakland, California.
- Taylor, A. (2017): An Examination of Relationship Between Agile Leadership Factors And Curriculum Reform in Higher Education. Un Published PH.D, Capella University.

- Valencia, E. (2013): Three Key Leadership Arenas in Leadership Agility: A Study of Head Start Leaders in The State Of California. Un Published PH.D, University of La Verne, La Verne, California.