

القيادة الرشيدة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في  
مدينة جازان

Agile Leadership Among Principals of Early Childhood Schools  
in the City of Jazan

إعداد

الباحثة / إيمان أبو القاسم أحمد حكي  
الرقم الجامعي/ 44180831

إشراف

أ. د / محمد جاد حسين أحمد  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط  
كلية التربية- جامعة الطائف



### المستخلص باللغة العربية

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة – المؤهل العلمي)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (316) معلمة، واستخدمت استبانة وزعت على العينة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتوصل البحث إلى عدة نتائج، أبرزها أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات كبيرة وبنسبة تأييد (80.6%)، وقد جاء بُعد لتنظيم بيئة العمل بنسبة تأييد (81.96%)، أما بُعد التحسين المستمر جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (80.12%)، وبُعد التشجيع على الإبداع جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (78.12%)، وبُعد العمل القياسي جاء بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (81.60%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للقيادة الرشيقة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وأوصت الباحثة بضرورة تعميم التجارب المدرسية الرائدة في توظيف القيادة الرشيقة إلى باقي المدارس من خلال الندوات واللقاءات وورش العمل، وإجراء تبادل زيارات بين قيادات مدارس الطفولة المبكرة في جازان؛ للإفادة من الخبرات والأفكار الإبداعية في ممارسة القيادة الرشيقة، والتعريف بالقيادة الرشيقة وأهميتها في تجنب المدارس الرخاوة الإدارية عن طريق المحاضرات وأوراق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الطفولة المبكرة – القيادة الرشيقة – القيادة التربوية

## Abstract

The aim of the research is to identify the degree of practicing agile leadership among principals of early childhood schools in the city of Jazan and to detect statistically significant differences between the averages of the research sample responses about the degree of practicing agile leadership by principals of schools in the Jazan education region from the point of view of female teachers, which is attributed to the variables (years of experience). - Academic qualification), and the analytical descriptive approach was used. The research sample consisted of (316) female teachers, and a questionnaire was used that was distributed to the sample. Its validity and reliability were verified, and the research reached several results. The most prominent of which is that the degree of practice of graceful leadership by principals of early childhood schools in the city of Jazan from the teachers' point of view is large, with a support rate of 80.6%, The dimension of organizing the work environment came with a support rate of 81.96%, while the dimension of continuous improvement came with a large degree, with a support rate of 80.12% and the dimension of encouraging creativity came with a large degree, with a support rate of 78.12%. The study showed that there are no statistically significant differences in the practice of graceful leadership in early childhood schools in Jazan city according to the educational qualification variable, and the absence of statistically significant differences in the practice of graceful leadership by early childhood school principals according to the number of years of experience variable, The researcher recommended the necessity of generalizing the pioneering school experiences in employing graceful leadership to the rest of the schools through seminars, meetings and workshops, and conducting an exchange of visits between the leaders of early childhood schools in Jazan. To benefit from experiences and creative ideas in the practice of lean leadership and to introduce lean leadership and its importance in sparing schools administrative laxity through lectures and working papers.

Keywords: early childhood - graceful leadership - educational leadership.

**مقدمة:**

شهد العصر الحالي ثورة تكنولوجية هائلة، وتغيرات سريعة حولت العالم إلى قرية واحدة، واختلطت فيه المفاهيم والثقافات بين مختلف الشعوب، وأثرت هذه التغيرات على ميادين الحياة كافة، وأهمها الميدان الاقتصادي، والذي فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة مواكبة التطور، وتغيير آلياتها لتصبح قادرةً على تخريج جيلٍ قادرٍ على الوفاء بمتطلبات هذا العصر.

وفرضت التغيرات المتسارعة في هذا العصر إعادة هيكلة برامج إعداد المعلم والمدراء في مرحلة رياض الأطفال؛ لكونها المرحلة الأهم في العملية التعليمية، فهذه المرحلة تضع أسساً ترتكز عليها مراحل التعليم التالية، ومن الضروري تهيئة الطفل لما سيتم تعلمه في المراحل التعليمية التالية، ولا بد من إعداد المعلمين والمدراء في هذه المراحل تربوياً ومهنيًا ومهاريًا، ومراعاة التعدد الثقافي بين المدراء والمعلمين (الغامدي والناجم، 2020، 546).

وفي ضوء هذه التغيرات ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالأنماط القيادية لدى القائمين على إدارة مرحلة الروضة، والعمل على تنميتها؛ حتى تصبح مديرة المرحلة قادرة على أن تجدد وتغير من أساليبها ونظرياتها؛ لمواجهة التغيرات السريعة في هذا العصر، والتغلب على التحديات، وتحقيق الأهداف المنشودة من هذه المرحلة بفاعلية وكفاءة عالية (علوي، 2020، 203)، ففي ضوء التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الحالي تبرز أهمية القيادة كأحد الركائز الرئيسة التي أسهمت في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المؤسسات وخاصة في المؤسسات التعليمية، وتوجيه تلك التفاعلات نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك اعتمدت المؤسسات التربوية في كثير من ركنائها على نمط القيادة المتبع في إدارتها، ومن أحدث هذه الأنماط نمط القيادة الرشيفة.

وتتضح أهمية القيادة الرشيفة في أنها تعتبر الأساس في نجاح واستمرار المؤسسات التعليمية؛ وذلك بهدف الوصول إلى أفضل المستويات لتحقيق الأهداف المخطط لها، فالقيادة المبنية على أسس رشيفة تُعد من المحفزات الأساسية للموظفين، كما شجعتهم على تقديم كل ما بوسعهم من أجل تحقيق الأهداف في المؤسسات التعليمية (شبات، 2020، 168)، وأشار (Menon and Suresh, 2020) إلى أن أهمية القيادة الرشيفة تظهر في المرونة والسهولة التي تقدمها للمؤسسة، فتمكنها من تحقيق تغيرات غير مسبوقه، وإرشاد العاملين في المؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها، ومؤخراً ازدادت أهمية القيادة الرشيفة، حيث صارت من الآليات التي تمكنت من خلالها المدرسة من تحقيق الفاعلية التنظيمية في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا، وتعدد وسائل واستراتيجيات التعليم؛ لارتباطها بمجموعة من العناصر والمبادئ، التي هدفت لإزالة جميع أشكال الهدر (أبو طالب وشاهين وجمعة، 2020، 46).

إن فلسفة القيادة الرشيفة تشكل أحد أهم المناهج الإدارية الحديثة، التي أثبتت نجاحها في جميع المؤسسات التي طبقتها؛ لأنها تركز على جودة الأداء من خلال المرونة،

والحد من الهدر في العمليات كافة، وتبسيط الإجراءات، وسرعة تطبيق المهام، وتحفيز الموظفين، وتنمية قدراتهم، وأن ممارسة مبادئ القيادة الرشيقة يعد جوهر القيادة التعليمية، ومن العناصر المهمة التي تضمن الاستمرار؛ لمواجهة متطلبات المرحلة المتسارعة، ومعالجة الصعوبات والتحديات. كما أكد الأدب النظري على أهمية سعي القيادات المدرسية لتطبيق متطلبات ممارسة مبادئ القيادة الرشيقة (المطيري، 2019، 85).

وبالرجوع إلى الأدبيات التربوية تتضح أهمية القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية، حيث توصلت دراسة (الغامدي، 2020) إلى أن القيادة الرشيقة لها دور كبير في تحسين آليات العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متقن، كما أشارت دراسة السليحات والشقران (2021) التي أوصت بضرورة قيام مديري المدارس بتطبيق وممارسة القيادة الرشيقة، من خلال الاهتمام بتحفيز المعلمين، وذلك عبر تقديم مكافآت وحوافز للمعلمين ذوي الأداء المتميز. كما أظهرت دراسة (آل عزام، 2022) مدى ممارسة القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية، وأشارت النتائج إلى أهم المبادئ والعناصر والتي ركز عليها هذا النمط، وهي: التخلص من هدر المهام والأنشطة غير المهمة، وتقليل التكلفة والعيوب، وتحسين رضى الموظفين، وأولياء الأمور، والطلاب، كما أنها تركز على الجودة والتقييم، والتحسين المستمر، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام مبادئ القيادة الرشيقة أدى إلى تطور واضح في أداء المؤسسات التعليمية، كما أكدت دراسة كل من Yazıcı, Yildiz's, (2022) Özgene، على أن بعض مديرات المدارس يلزمن المعلمات ببعض المهارات القيادية الحديثة، التي تتلاءم مع المسؤوليات الواجب القيام بها، وتطبق بطريقة صحيحة؛ من أجل تحسين عملية التعليم، والارتقاء بمستوى الأداء، لذلك يلزمهم التدريب على مهارات متنوعة؛ لزيادة الفاعلية في توجيه المعلمات نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بأساليب ديمقراطية، ومهارات استخدام المرونة، وديناميكية، تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية، وتطوير مهارات التواصل، داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وهذه من أهم مبادئ القيادة الرشيقة. وتأسيساً على ما سبق تتناول الدراسة الحالية واقع ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان.

### مشكلة البحث:

أكدت الدراسات السابقة على وجود مشكلات في العملية الإدارية بالمدارس، وأشارت إلى حاجتها للتطوير وتغيير أنماطها الإدارية، وتفعيل أنماط حديثة تواكب هذا العصر، من بينها: دراسة (المالكي، 2015؛ المطيري، 2019؛ العبيدي، 2020؛ والعكدي، 2021)، وللتأكد من وجود المشكلة قامت الباحثة بإجراء استطلاع رأي، تم من خلاله مقابلة الباحثة للعديد من مديرات المدارس في المملكة وكذلك للمعلمات، وأظهرت النتائج وجود فجوة في أداء بعض مديري مدارس المملكة في بعض المهارات اللازمة لتطبيق مبادئ القيادة الرشيقة، كمهارات المشاركة في اتخاذ القرارات، والأخذ بأفكارهم الإبداعية، والديمقراطية، وضعف الانضباط الذاتي في البيئة المدرسية، وشح التحفيز لتطبيق أساليب جديدة لمواكبة التغيير، وضعف التشجيع للسعي إلى التطوير، والتكيف

السريع للتغيير وحل المشكلات؛ مما قد يسهم في زيادة الهدر في مهام وعمليات المؤسسات التعليمية، وقلة رضا المعلم مما يؤدي إلى قلة الإسهام في عمليات التطوير التي تسعى لها المؤسسات التعليمية، كما إن قلة المرونة في العمل الإداري، وعدم توافق أهداف المدرسة مع أهداف المعلم، يؤدي إلى عمليات لا تضيف أي قيمة، وعدم الرضا، مما ترتب عليه عدم وجود حافز للإنتاج والتحسين المستمر والإبداع والابتكار.

وانطلاقاً من عمل الباحثة في الحقل التربوي في تعليم جازان، والتعامل المباشر مع الهيئة الإدارية والتدريسية، وملاحظتها للمواقف التربوية، والأنماط القيادية التي تدار بها، تبين أن أغلب الأنماط التي توظفها بعض مديرات المدارس تتطلب مزيداً من التطوير في نوعية الممارسة الإدارية، بما يتفق مع الأنماط القيادية الحديثة، من ضمنها القيادة الرشيقة.

### أسئلة البحث:

- ما الإطار النظري للقيادة الرشيقة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ما درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ما التوصيات اللازمة لتفعيل تطبيق القيادة الرشيقة بمدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان؟

### أهداف البحث:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة الرشيقة في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات اللازمة؛ لتفعيل تطبيق القيادة الرشيقة بمدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان.

### أهمية البحث:

#### 1- الأهمية النظرية:

تتبع أهمية البحث من اعتبار دراسة القيادة الرشيقة كنمط من أنماط القيادة الحديثة مبحثاً مهماً في الأصول والإدارة التربوية، وتسعى وزارة التعليم إلى الارتقاء بتطبيقه في الحقل التربوي، لذا يمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة نظرياً فيما يلي:

- إثراء المكتبة السعودية من خلال تقديم مرجع علمي قد يساعد الباحثين على الرجوع إليه عند إعدادهم لدراساتهم التي تتحدث عن القيادة الرشيقة.  
- الاستجابة لما أوصت به الدراسات الحديثة والمؤتمرات؛ لاتباع أحدث الأنماط القيادية، وبالتالي إثراء الحقل البحثي حول هذا الموضوع.

## 2- الأهمية التطبيقية:

- قد يساعد البحث الحالي بعض مديري المدارس على تفعيل القيادة الرشيقة في ممارساتهم القيادية، من خلال الأداة البحثية، والنتائج التي سيتم التوصل إليها، والتوصيات، والمقترحات.

- تأثير رؤية القيادة الرشيقة وأهدافها على حاضر المؤسسات التعليمية ومستقبلها، ووضع استراتيجيات ملائمة استرشاداً بتلك الرؤية، والقدرة على استشراف المستقبل.

- تتزامن الفترة الحالية مع سعي المملكة لتطبيق رؤيتها (2030)؛ التي تهدف إلى تجويد القيادة التعليمية.

- المساهمة في تأكيد طبيعة التأثير الذي يمكن أن تحدثه القيادات الرشيقة في المدارس، وكيفية استفادة قادة المؤسسات التعليمية، وتوجيهها لصالح تطوير العمل بالمدرسة، وتحسين الممارسات الإدارية بها.

- قد يستفيد من النتائج مديرات المدارس من خلال التعرف على خصائص القيادة الرشيقة، وكيفية تأثيرها في تحسين العمل المدرسي وتحقيق جودته؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية أدائهم في العمل.

- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني القيادة الرشيقة، وتمكنهم من تحقيق جودة العمل لدى جميع عناصر المنظومة التعليمية.

- تبين نتائج البحث درجة ممارسة القيادة الرشيقة بمدارس الطفولة المبكرة، والذي قد ينعكس على تطوير الأداء بتلك المدارس وتحقيق تميزها.

- قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة، إضافة إلى فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول القيادة الرشيقة.

## حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تناول هذا البحث القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان، بأبعادها (التحسين المستمر- تنظيم العمل- العمل القياسي).

- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (1443/1444).

- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان.



## مصطلحات البحث:

### 1- القيادة الرشيقة:

تعرف الباحثة القيادة الرشيقة إجرائياً بأنها: تأثير قيادات مدارس الطفولة المبكرة بالمعلمات، ومرونة الاستجابة السريعة لاحتياجاتهن، وتوجيه المعلمات نحو التكيف الإيجابي مع المتغيرات.

### 2-مدارس الطفولة المبكرة:

تشمل مدارس الطفولة المبكرة رياض الأطفال المستوى الثاني والثالث والصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية حيث تسهم في تحسين جودة التعليم وتوفير فرصة لتلك الفئة من خلال إعاد تأهيل المباني التعليمية الحكومية القائمة وتطوير النمو المهني للمعلمات وقيادات المدارس مع توفير البيئة التعليمية والتربوية المناسبة (وزارة التعليم، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، <https://my.gov.sa>).

### 3-مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

تعرف الباحثة مديرات مدارس الطفولة المبكرة إجرائياً بأنها: كل جهد تبذله مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مجال التخطيط، والتنسيق، والتوجيه والرقابة والمتابعة لكل عمل تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم القيادة الرشيقة، أشار ( Simelane & Pitoro, 2019, P. 4) تعريفاً بأنها: "القدرة والرشاقة التي يمتلكها القائد أثناء تفكيره وعمله عبر مناحٍ مختلفة، مع إمكانية اعتماده على وجهات نظر الآخرين والاستفادة منها بشكل مرن"، وعرّف السواعير (2021، 13) القيادة الرشيقة على أنها: "منهج مهم في تحسين آلية العمل من شأنه أن يعمل على تعزيز القيمة المضافة، من خلال نشر ثقافة منع الإهدار والضائع والتآلف"، وعرّف (Fachrunnisa, et al., 2020, P. 74) القيادة الرشيقة على أنها: "نمط قيادي يساعد على منح المؤسسة الفرصة للاستجابة لأي فرص أو تهديدات تنبع من التغيرات والتطورات المختلفة في البيئة السوقية كالتكنولوجيا"، كما عرف الغامدي (2021، 249) القيادة الرشيقة على أنها: "مجموعة الممارسات التي يقوم بها القادة في مجتمع، والتي تقع تحت إطار الأبعاد الستة: التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، الثقة"، في حين أكد صباية (2021، 19) على أن القيادة الرشيقة يمكن تناول تعريفها على النحو الآتي: "سلوك مؤثر في الآخرين، يتسم بدرجة عالية من الاستجابة السريعة لاحتياجات الأفراد والنظام، ويستخدم الأنماط القيادية بخفة فائقة تقود إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتكيف مع المتغيرات".

### ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة:

يستحيل على أي مؤسسة أن تقوم بتنظيم واستغلال مواردها أو توجيه موظفيها دون وجود قيادة فعالة تضطلع بتلك المهام، وفقاً (Çaliskan & Torun, 2019, p.37) اللذين حددا أهمية القيادة الرشيقة في مجال التربية والتعليم على أنها تساعد على تطوير عوامل التفاعل والتواصل بين الموظفين، كما تسمح بصقل وتحسين نطاق الالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي بشكل كامل، وذلك يرجع لضرورة الحفاظ على بيئة تفاعلية مواتية بين الموظفين والأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى كون القيادة الرشيقة تسهم في إثراء الوعي الذاتي لدى كل موظف.

وتبني القيادة الرشيقة أيضاً على حسّ التفكير الإبداعي والقدرة على النقد والوصول إلى الاستنتاجات على نحو منطقي، طبقاً لما أكده (Koçer, 2022, p.2) بأن القيادة الرشيقة تسمح للموظفين داخل المؤسسة التعليمية بأن يتمكنوا من التأمل، وتحويل الأفكار إلى مفاهيم بسيطة يمكن استيعابها، والاستدلال والاستنتاج، والتفكير المنطقي بواسطتها، كما أن القيادة الرشيقة تعطي الفرصة للفرد العامل داخل المؤسسة بأن يرى الأحداث من أكثر من جانب، وأن يراعي وجهات النظر كافة، مما يساعد المؤسسة ككل على تحقيق أهدافها بنجاح تام.

### ثالثاً: أهداف القيادة الرشيقة:

ذكر (Akkaya, Bayram (2021, p.2 أن القيادة الرشيقة تملك مجموعة من الأهداف: أ-توضيح المواقف التي قد تواجه المجموعة وإعلانها. ب-تحليل المواقف بشكل تفصيلي، اعتماداً على قدرات القائد ومهاراته؛ لمعرفة الجوانب السيئة والجيدة في كل موقف من مواقف المؤسسة التعليمية. ج-التوجيه والإرشاد المناسبين للموظفين نحو العمل الفعّال، والتحذير من الأخطاء. د- الحث على التعاون والتفاعل بين الأفراد العاملين، عن طريق إشراكهم في المهام وتحقيق التواصل والانسجام فيما بينهم، بما يصب في مصلحة المؤسسة التعليمية. هـ- التخطيط الجيد الذي يتضمن تحقيق أهداف الموظفين، بالسعي في تحديد الأعمال؛ لمعرفة طرق إنجازها، وترتيبها في صورة برامج وجدول زمنية. و- العمل على تحقيق أهداف القائد النهائية بمختلف أنواعها، سواء أكانت اجتماعية، أو اقتصادية.

### رابعاً: مبادئ القيادة الرشيقة:

تقوم القيادة الرشيقة لمديرات المدارس على عدة مبادئ، تتمثل فيما يلي (المطيري، 2019، 85):  
أ- تقوم فلسفة القرارات في أي مؤسسة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد، وقبولها بالتكاليف على المدى القصير.  
ب- إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل أثناء العمل الإداري.

ج- إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، وعدم عرققتها.  
د- ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة في الوقت المناسب؛ من أجل ضمان عدم توقف العمل، بالإضافة إلى تحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري.  
هـ- وضع خطة مستمرة، ووصف واضح للعمليات الإدارية، واستخدام أسلوب التطوير المستمر.

و- الكشف عن جميع الأخطاء وعدم إخفاءها، واستخدام أفضل القواعد والأساليب لمعالجتها.

ز- توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري؛ لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية، وعدم الوقوع في أخطاء.

ح- الاعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية، وتسخير مختلف مواردها بنجاح، ووضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام والفلسفة الذي تقوم عليه المؤسسة.

ط- تشجيع جميع من لهم علاقة بالمؤسسة بالسعي نحو تطوير هذه المؤسسة إلى الأفضل.  
ي- توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء، ومتابعة العمل الإداري خطوة بخطوة؛ لفهم الوضع القائم عن قرب.

ك- عدم التسرع باتخاذ القرارات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار مصلحة الأطراف داخل المؤسسة وفي ظل العوامل المتوفرة جميعاً.

ل- وضع نظام لتتبع المشكلات وأسبابها، والعمل على وضع الحلول الناجعة لهذه المشكلات، بما يضمن التطور لمختلف العمليات الإدارية باستمرار.

#### خامساً: أدوات القيادة الرشيقة:

يمكن تحقيق مبادئ القيادة الرشيقة من خلال تطبيق أدوات القيادة الرشيقة التالية (ركاج والعبادلة، 2017):

**1- العمل القياسي:** والذي يُعد حجر الزاوية لأي جديد يوجه نحو التحسين المستمر، فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح، إذ يوفر استقراراً في الأهداف، وأساساً للتقدم في المستقبل، ويساعد هذا الأسلوب المنظمات للوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر، فضلاً عن قدرته على توفير بيئة عمل مستقرة.

**2- تنظيم بيئة العمل:** وتعني الإلتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل داخل المنظمة؛ من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل، وضمان السلامة المهنية للعاملين؛ من أجل تجنب الهدر في مصاريف التأمين والتعويض، وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمة يابانية تبدأ كلها بالحرف "S" وهي (عمر وطيب، 2019، 25):

أ-seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.  
ب-seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت، وضمان سلامة العاملين.

ج- seiso : وتعني تنظيف المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.  
د- seiketu : وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.  
هـ- shitate : وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.  
وهي منهج أساسي، ونظم لزيادة الإنتاجية، وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع أنواع الأعمال، أي يمكن اعتبارها كأسلوب للتدبير المنزلي ( Agrahari & Chandratre, 2015, p.180).

**3- العاملون متعدّدو الوظائف:** ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة المتخصصة والمتدربة، القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي من كل جوانبه، والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة.

**4- التحسين المستمر (الكايزن):** وكايزن كلمة يابانية معناها التحسين أو التغيير المستمر لأفضل، وتتبعها المؤسسات المختلفة؛ من أجل تقليل الوقت، وزيادة الكفاءة، وتحسين الجودة يتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وذلك بتحسين المباني والتجهيزات، وطرق الإنجاز والمواد؛ من أجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.

**سادساً: معوقات القيادة الرشيقة:**

نوّه القطارنة (2017) إلى وجود عدد من المعوقات التي تقف في طريق القيادة الرشيقة، ومنها قلة الثقة بالنفس، إذ إنها عامل فعال يقود إلى الخوف من الفشل وبالتالي عدم المخاطرة، كما أنها تشير إلى العجز وقلة الحماس للابتكار، كما أكدت على بعض الدراسات بأن هناك انخفاض في مستوى استخدام التأثير في الإدارة الرشيقة للمدارس من قبل القادة المدرسية، والذي يظهر في عدم مشاركة المعلم بالمستوى المرغوب في صنع القرارات المدرسية، وهو ما يساعد على وضع استنتاج أولي يفيد بأن معوقات تطبيق القيادة الرشيقة داخل المؤسسة التعليمية عادة ما يصطدم بقلة وعي الأفراد، أو تقتهم العالية بالنفس التي تتحول إلى شيء من الغرور، أو قلة الحماسة وعدم تشجيع القادة للموظفين على تنمية مهاراتهم.

وتنشأ العديد من المشكلات التقنية والتعقيدات داخل المؤسسة التي تواجه القائد في عملية التأقلم مع التغيرات الطارئة، وهو ما أكد عليه كاظم (2020) بأن أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات يتمثل في الفجوة بين متطلبات المؤسسة التعليمية ومهارات وقدرات الموظفين، والاستخدام المناسب للتقنيات الحديثة والحرص على كفاءة الأداء الوظيفي الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع الواقع الحالي بالنسبة للقائد.

كما تتواجد أيضاً بعض الصعوبات الأخرى التي تعرقل مسار تطبيق القيادة الرشيقة، والتي يمكن تناولها كما أفاد الرميح والبرادي (2023) كالآتي:

أ- الصعوبة في تحديد مستوى تفكير المدرس التجريدي أو القيام به بطريقة سطحية تؤدي إلى نتائج سيئة.

ب- القدرة على ربط الأسلوب الإشرافي المناسب والتفكير التجريدي للمدرس وإبداء نوع السلوك.

ج- إلزام المدرس بأسلوب محدد من الإشراف نتيجة للإشراف التطوري.

سابعاً: ممارسة القيادة الرشيقة في مدارس الطفولة المبكرة:

تعتبر القيادة الرشيقة من الأساليب الفاعلة داخل مدارس الطفولة المبكرة، فهي تقلل من الخسائر وتخفض التكاليف وتطور القيادة التربوية، ومن هنا فمهمة المؤسسات التعليمية أن تعمل على تحسين البيئة التعليمية، وبيئة العمل، وتطبيق نظام العمل كفريق، وتفعيل التقنيات اللازمة للرقابة والمراجعة، والاستثمار في المعارف والمواهب وتطويرها، وتحفيز الابتكار والإبداع في محاربة الروتين لخلق أفكار إبداعية تواكب المتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم (السوايعر، 2021).

وتوجد في هذا العصر متغيرات عديدة على عدة جميع الأصعدة لا سيما في المجال التعليمي، ومنها التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، فنرى الاهتمام المتزايد حول أهمية هذه المرحلة التي أثبتت جميع الدراسات أنها تعتبر اللبنة الأولى نحو النهوض بالتعليم ونهوض المجتمعات، وهذا الأمر يتطلب فهماً حقيقياً للأدوار الحديثة التي يقوم بها القديديون في هذه المرحلة، ولا أخص بحديثي القيادات التربوية فقط، بل يشمل ذلك كل من له دور في تعليم الأطفال فهو قائد، فالمعلمة قائدة، والمشرفة قائدة، والإدارية قائدة، وولي الأمر قائد مع اختلاف المهام بينهم، ويرجع ذلك كون الممارسات الحديثة في مجال الطفولة المبكرة انتقل من الأسلوب التوجيهي المخطط، وأصبح نمطاً تشاركياً تفاعلياً يمكنه مواءمة الموارد المتاحة، والأحداث، والأفراد؛ لتحقيق الأهداف، بدءاً من عمليات التدريس، وصولاً للعمليات التي يقوم بها أعلى مستوى في الهرم الإداري، وكل ذلك ينصب على نمو وتعلم الطفل، وتحمل أدواراً مشتركة، مثل: ترسيخ القيم، وإتخاذ القرار، والتركيز على الفاعلية والكفاءة، والتخطيط طويل وقصير المدى. هذه القيادة التربوية هي الوحيدة القادرة على مواجهة التحول والتغير المستمر مع متطلبات العصر الحديث، ومواجهة الأزمات والتحديات التي تهدد القطاع التعليمي بشكل عام، ومؤسسات الطفولة المبكرة بشكل خاص، كونها ترتبط بالأسرة والمجتمع، واقتصاديات الدول، وغيرها.

ثامناً: النظريات المفسرة للقيادة الرشيقة:

### 1- نظرية السمات:

يقصد بمصطلح السمات كتلة الخصائص والمواصفات والمهارات الشخصية الخاصة بالقائد والتي تشكل شرطاً ضرورياً ومدخلاً مهماً في اختيار وتقييم القائد، ومدى نجاعة أسلوب إشرافه، يعود ظهور اتجاه السمات في القيادة الى تلك البحوث والدراسات المرتبطة بخصائص الشخصية ومشكلاتها وقياسها خاصة في مجال علم النفس الاجتماعي والهادفة إلى وصف القادة وتمييزهم عن غيرهم وقد حددت مجموعة من السمات الشخصية التي تتوفر في القيادة:

1- السمات الجسمية: إن القائد أطولاً من غيرهم وأكثر وزناً خصوصاً عندما يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة ويكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع.  
2- السمات العقلية: أن القائد أكثر ذكاءً من التابعين، كما نلاحظ أن القائد الذي تزيد معاملته ذكائه عن متوسط ذكاء على الجماعة بأكثر من انحرافين معيارين حوالي (30 درجة) يكون الفارق بينه وبين أفراد الجماعة واضحاً في الميول والقيم والاتجاهات، مما يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكائه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة.

3- السمات الانفعالية: القادة يتصفون بالثقة بالنفس والثبات والنضج الانفعالي وقوة الإدارة وضبط النفس.

4- السمات الاجتماعية: يتسم القادة أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح العمل بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة كما أن القائد يميل إلى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ على الجماعة ومراعاة مشاعرهم (بحاش، 2020، 41).

## 2- النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف، وتعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً وتركز على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، وتتمثل مبادئ هذه النظرية في الآتي:

1- ترى أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الفرد ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية، وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له.

2- تركز على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية: نوع القائد ونوع الجماعة وطبيعة الموقف (آل قماش، 2020، 411).

## 3- نظرية إتخاذ القرار:

يعتبر هربرت سيمون Herbert Simon من أبرز روادها نظراً لانتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يعرف التنظيم على أنه: وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه إتخاذ القرار، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ويُعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه.

ويؤكد العنزي (2018) على أن عملية إتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

**الدراسات السابقة والتعقيب عليها:**

هدفت دراسة ركاج والعبادلة (2017) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تحقيق القيادة الرشيقة في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات القيادة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة (5%)، كما توصل الباحثان أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين؛ لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقي محددات القيادة الرشيقة، وإلى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقرة تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة، يدعم هذه القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات القيادة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية.

أما دراسة المطيري (2019) فهذهت إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ للكشف عن دور القيادة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وأظهرت النتائج أن دور القيادة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال "حل المشكلات"، بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور القيادة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

وهدف دراسة شببات (2020) إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع (140) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (136) استبانة بنسبة استرداد بلغت (97.1%)، وخرجت دراسة بعدة نتائج منها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي (82.5%)، ومتوسط حسابي (8.25)، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات

العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة، والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (8.70-8.01).

وهدفت دراسة البلوشية (2021) إلى الكشف عن مدى ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى لمبادئ القيادة الرشيقة في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق في مدى ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى لمبادئ القيادة الرشيقة بمحافظة جنوب الباطنة، وفقاً لمتغيرات الدراسة، وهي: الولاية، والمجال التعليمي. وطبقت على عينة ممثلة للدراسة من المعلمات تم اختيارهن عشوائياً، واستخدمت المنهج الوصفي والأداة استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة لمعلمات المجالين الأول والثاني في مدارس الحلقة الأولى في محافظة جنوب الباطنة، والبالغ عددهن (462) معلمة.

#### ❖ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أولاً: من حيث الموضوع:** فقد تشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي بتناول متغير القيادة الرشيقة، إلا أنها اختلفت عن دراسة البلوشية (2021)، تناولت فقط متناول درجة ممارسة القيادة الرشيقة، بينما الدراسة الحالية تناولت أثر القيادة الرشيقة، كما اختلفت عن دراسة شبات (2020)، إذ تناولت الأخيرة دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين، وكذلك اختلفت عن دراسة ركاج والعبادلة (2017)، إذ اهتمت الدراسة الأخيرة بدراسة دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين.

**ثانياً: من حيث منهج البحث:** فقد تشابه البحث مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي.

**ثالثاً: من حيث أداة البحث:** تشابهت البحث مع الدراسات السابقة باعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**رابعاً: من حيث مجتمع البحث:** اختلف البحث الحالي مع دراسة البلوشية (2021)، حيث كان مجتمعها معلمات مدارس الحلقة الأولى، واختلفت مع دراسة (شبات، 2020)، حيث كان مجتمعها العاملين في المؤسسات الصحية، أما دراسة ركاج والعبادلة (2017) فقد تكون مجتمعها من العاملين في وزارة التربية والتعليم، بينما تميز البحث عن الدراسات السابقة بمعلمات الطفولة المبكرة في مدينة جازان.

**ويستفاد من الدراسات السابقة** في تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري للبحث، واختيار منهج البحث وأدواته، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة البحث، وصياغة التوصيات والمقترحات.



## إجراءات البحث

### منهج البحث:

وتم المسح الميداني لجمع البيانات حول مشكلة البحث، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج، والمقترحات المناسبة؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيدة، وتفسير الظاهرة؛ للحصول على المقترحات والتوصيات الملائمة.

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان والبالغ عددهم (1607) من العام الدراسي الحالي (1443-1444).

### عينة البحث:

أ- **العينة استطلاعية:** تم اختيار (30) استجابة عشوائياً وتم تطبيق أداة البحث عليهم من أجل قياس صدق وثبات أداة البحث والعمل على تقنين الأداة وتطويرها، وتم تضمين هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية نظراً لتحقيق الصدق والثبات في أداة الدراسة.  
ب- **عينة البحث الفعلية:** تكونت العينة الفعلية للبحث من عينة عشوائية بلغت (316) من معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان وتوزيع العينة على النحو التالي:

#### جدول 1: توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث

| المتغير       | الفئات            | العدد      | النسبة      |
|---------------|-------------------|------------|-------------|
| سنوات الخبرة  | 5 سنوات فأقل      | 170        | 53.8%       |
|               | من 5 إلى 10 سنوات | 27         | 8.5%        |
|               | أكثر من 10 سنوات  | 119        | 37.7%       |
|               | <b>المجموع</b>    | <b>316</b> | <b>100%</b> |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل    | 245        | 77.5%       |
|               | دراسات عليا       | 71         | 22.5%       |
|               | <b>المجموع</b>    | <b>316</b> | <b>100%</b> |

من خلال الجدول السابق (1) نلاحظ أن معدل المستجيبين وفقاً لفئة (5 سنوات فأقل) جاء بنسبة (53.8%)، وبلغ عددهم (170) مستجيباً من إجمالي عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية فئة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (119) مستجيب بنسبة (37.7) من إجمالي معدل المستجيبين، وجاءت معدل فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (8.5%)، وبلغ عددهم (27) مستجيباً. ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد جاءت فئة (بكالوريوس فأقل) بنسبة (77.5%)، وبلغ عددهم (245)، في حين جاءت الفئة (دراسات عليا) بنسبة (22.5%)، وبلغ عددهم (71) مستجيباً.

**أداة البحث:** استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، والحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة

بحدث معين، وتكونت الاستبانة (36) فقرة موزعة على أربعة محاور حسب الجدول التالي:

**جدول 2: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور**

| م | المحور                             | عدد الفقرات |
|---|------------------------------------|-------------|
| 1 | المحور الأول: تنظيم بيئة العمل     | 8           |
| 2 | المحور الثاني: التحسين المستمر     | 10          |
| 3 | المحور الثالث: التشجيع على الإبداع | 7           |
| 4 | المحور الرابع: العمل القياسي       | 11          |
|   | <b>جميع فقرات الاستبانة</b>        | <b>36</b>   |

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة البحث لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

**جدول 3: مقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |
|-----------|------------|-------|--------|-------|------------|
| الدرجة    | 1          | 2     | 3      | 4     | 5          |

**صدق الاستبانة:**

**أصدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) استجابة، وقم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه.

**جدول 4: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لمحور: تنظيم بيئة العمل**

| رقم الفقرة | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | قيم sig الاحتمالية |
|------------|---|-----------------------|--------------------|
| 1          | تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الانضباط الذاتي؛ لتحسين أدائهن.                       | 0,74                  | 0.00               |
| 2          | توجه مديرة المدرسة المعلمات نحو التخلص من الأوراق والملفات التي لا حاجة لها.          | 0,83                  | 0.00               |
| 3          | تقوم مديرة المدرسة بتفعيل اللوائح المنظمة لبيئة العمل.                                | 0,85                  | 0.00               |
| 4          | تسهم مديرة المدرسة بإزالة العقبات التي تواجه فعالية بيئة العمل بالمدرسة.              | 0,83                  | 0.00               |
| 5          | تتبع مديرة المدرسة منهجية واضحة لتنظيم أماكن العمل.                                   | 0,87                  | 0.00               |
| 6          | تقوم مديرة المدرسة بتوجيه المعلمات نحو ترتيب الصفوف.                                  | 0,80                  | 0.00               |
| 7          | توفر مديرة المدرسة التسهيلات المادية التي تمكن المعلمات من توظيف بيئة العمل بشكل فعال | 0,84                  | 0.00               |
| 8          | تضع المديرة دليلاً واضحاً لتنظيم ملفات المدرسة.                                       | 0,87                  | 0.00               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.05)$

من الملاحظ في الجدول (4) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول، والدرجة الكلية لفقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.05)$  لجميع فقرات

المحور، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,74 إلى 0,87)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.  
**جدول 5: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لمحور: التحسين المستمر**

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | قيم sig الاحتمالية |
|----|---|-----------------------|--------------------|
| 1  | تشخص مديرة المدرسة المشكلات التي تواجه المعلمات؛ لحلها.                                 | 0,89                  | 0.00               |
| 2  | تسهم مديرة المدرسة بمعالجة مشكلات العمل بطريقة مرنة وعقلانية.                           | 0,86                  | 0.00               |
| 3  | توفر مديرة المدرسة آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من المعلمات.                       | 0,89                  | 0.00               |
| 4  | تعمل مديرة المدرسة على تقويم أداء المعلمات بشكل دائم للعمل على تطويره.                  | 0,82                  | 0.00               |
| 5  | تضع مديرة المدرسة خططا زمنية واضحة ومعلنة لتحسين الأداء التدريسي والإداري لدى المعلمات. | 0,89                  | 0.00               |
| 6  | تمكن مديرة المدرسة المعلمات من القيام بأعمالهن بفاعلية.                                 | 0,85                  | 0.00               |
| 7  | تحفز مديرة المدرسة المعلمات بشكل مستمر للعمل على تطوير قدراتهن.                         | 0,89                  | 0.00               |
| 8  | تمكن مديرة المدرسة المعلمات من الالتحاق بدورات تدريبية لتطوير قدراتهن.                  | 0,80                  | 0.00               |
| 9  | تعمل مديرة المدرسة على نشر ثقافة استثمار الوقت والموارد المتاحة.                        | 0,87                  | 0.00               |
| 10 | تعطي مديرة المدرسة فرصا جديدة للمعلمات لتجاوز أخطائهن.                                  | 0,84                  | 0.00               |

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.05)$

من الملاحظ في الجدول السابق (5) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني، والدرجة الكلية لفقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لجميع فقرات المحور، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,82 – 0,89)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

**جدول 6: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا محور: التشجيع على الإبداع**

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط بيرسون | قيم sig الاحتمالية |
|----|--|-----------------------|--------------------|
| 1. | توفر مديرة المدرسة مناخاً مشجعاً للإبداع لدى المعلمات.                       | 0,89                  | 0.00               |
| 2. | تحرص مديرة المدرسة على تبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية.                | 0,88                  | 0.00               |
| 3. | تقدر مديرة المدرسة المعلمات المبدعات في أداء عملهن.                          | 0,86                  | 0.00               |
| 4. | تبحث مديرة المدرسة عن حلول للتحديات التي تعيق الإبداع لدى المعلمات.          | 0,92                  | 0.00               |
| 5. | تحرص مديرة المدرسة على اكتساب المعلمات مهارات متنوعة من خلال التدريب المستمر | 0,92                  | 0.00               |
| 6. | تقدم مديرة المدرسة تسهيلات لجذب المعلمات المبدعات.                           | 0,93                  | 0.00               |
| 7. | تشجع مديرة المدرسة المبادرات التي يتم طرحها من المعلمات.                     | 0,91                  | 0.00               |

من الملاحظ في الجدول (6) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث، والدرجة الكلية لفقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجميع فقرات المحور، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,86 إلى 0,93)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

**جدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لمحور: العمل القياسي**

| م   | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | قيم sig الاحتمالية |
|-----|---|-----------------------|--------------------|
| 1.  | توفر مديرة المدرسة للمعلمات احتياجاتهن دون الحاجة لمراجعة الإدارة التعليمية.          | 0,82                  | 0.00               |
| 2.  | تتبع مديرة المدرسة تسلسلاً واضحاً لإدارة العمل المدرسي يتيح انسيابية في العمل         | 0,89                  | 0.00               |
| 3.  | تتابع مديرة المدرسة إنجاز الأعمال وفق الزمن المخصص لها.                               | 0,86                  | 0.00               |
| 4.  | تضع مديرة المدرسة مجموعة من المعايير ليتم في ضوءها تقييم المعلمات.                    | 0,85                  | 0.00               |
| 5.  | تحت مديرة المدرسة المعلمات على احترام المعايير الموضوعه وتطبيقها بالشكل الصحيح        | 0,84                  | 0.00               |
| 6.  | تضع مديرة المدرسة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل الأنشطة المدرسية.                 | 0,86                  | 0.00               |
| 7.  | تحدث مديرة المدرسة إجراءات العمل بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات.                       | 0,89                  | 0.00               |
| 8.  | تضع مديرة المدرسة أوقاتاً محددة لإنجاز المهام.  | 0,87                  | 0.00               |
| 9.  | تقوم مديرة المدرسة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للمعلمات.                     | 0,89                  | 0.00               |
| 10. | تقوم مديرة المدرسة بتطبيق العمليات الداخلية بالمدرسة بما يتطابق مع المعايير العالمية. | 0,85                  | 0.00               |
| 11. | تضع مديرة المدرسة مجموعة من المعايير لتقييم المعلمات في ضوءها.                        | 0,82                  | 0.00               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من الملاحظ في الجدول (7) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث، والدرجة الكلية لفقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجميع فقرات المحور، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,82 إلى 0,89)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

**ب-الصدق البنائي:** يُعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وتحقيقها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**جدول 8: معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة**

| م | المحور                             | معامل الارتباط بيرسون | قيم sig الاحتمالية |
|---|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | المحور الأول: تنظيم بيئة العمل     | 0,93                  | 0.00               |
| 2 | المحور الثاني: التحسين المستمر     | 0,96                  | 0.00               |
| 3 | المحور الثالث: التشجيع على الإبداع | 0,92                  | 0.00               |
| 4 | المحور الرابع: العمل القياسي       | 0,95                  | 0.00               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من الملاحظ في الجدول (8) معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة، والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجميع المحاور، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,92 إلى 0,96)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.  
سادساً: ثبات الاستبانة:

يدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس النتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (كرونباخ ألفا)، وطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين (الوادي والزعيبي، 2011)، وقد استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، وهي أشهر الطرق في قياس ثبات الأداة، وتكشف هذه الطريقة مدى تشتت درجات المستجيبين.

#### جدول 9: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

| م | المحور                             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1 | المحور الأول: تنظيم بيئة العمل     | 8           | 0,932              |
| 2 | المحور الثاني: التحسين المستمر     | 10          | 0,961              |
| 4 | المحور الثالث: التشجيع على الإبداع | 7           | 0,961              |
| 3 | المحور الرابع: العمل القياسي       | 11          | 0,963              |
|   | كل الفقرات                         | 36          | 0,985              |

من الملاحظ من خلال الجدول السابق (9) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة يزيد عن (0,85)، وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع المحاور، وكذلك الاستبانة بشكل عام. وبعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (1)، وهذا يجعل الباحثة مطمئنة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف البحث.

#### نتائج البحث ومناقشتها

##### أولاً: المحك المعتمد في البحث:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة، حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكارت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 10: المحك المعتمد في البحث

| درجة التوافر | الوزن النسبي المقابل له | طول الخلية |
|--------------|-------------------------|------------|
| قليلة جداً   | 20% - 36%               | 1 - 1.8    |
| قليلة        | أكثر من 36% - 52%       | 1.8 - 2.6  |
| متوسطة       | أكثر من 52% - 68%       | 2.6 - 3.4  |
| كبيرة        | أكثر من 68% - 84%       | 3.4 - 4.2  |
| كبيرة جداً   | أكثر من 84% - 100%      | 4.2 - 5    |

وللكشف عن هذه الفرضية تم احتساب القيمة الاحتمالية sig من خلال برنامج SPSS، ومقارنته بقيمة الخطأ  $\alpha=0.05$ ، فإذا كانت قيمة sig أكبر من (0.05)، فيعني قبول الفرضية الصفرية، وأن المستجيب لم يشكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها، وفي حال كانت أصغر، فإن رأي المستجيب يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وبالتالي يكون قد شكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها.

ثانياً: درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة تعليم جازان للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات؟"، تم تحليل درجة الاستبيان الكلية ودرجة كل محور حسب التالي:

جدول 11: تحليل محاور الاستبانة وقيمة جميع المحاور معاً المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لمحاور الاستبانة وقيمة جميع المحاور معاً

| م | المحور                             | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم |
|---|------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
| 1 | المحور الأول: تنظيم بيئة العمل     | 4,10            | 82,0           | 0,81              | 0.00              | 1       | كبيرة |
| 2 | المحور الثاني: التحسين المستمر     | 4,01            | 80,1           | 0,86              | 0.00              | 3       | كبيرة |
| 3 | المحور الثالث: التشجيع على الإبداع | 3,91            | 78,1           | 0,92              | 0.00              | 4       | كبيرة |
| 4 | المحور الرابع: العمل القياسي       | 4,08            | 81,6           | 0,82              | 0.00              | 2       | كبيرة |
|   | الدرجة الكلية للاستبانة            | 4,03            | 80,6           | 0,80              |                   |         | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الاستبيان ككل دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل (4.03)، بوزن نسبي (80.6)، وبدرجة كبيرة جداً حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيدة - من وجهة نظر المعلمات - كبيرة وبنسبة تأييد (80.6%).

- أعلى درجة لممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيدة – من وجهة نظر المعلمات – كان في (المحور الأول) " تنظيم بيئة العمل " بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (82.0%).

- أقل درجة لممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيدة – من وجهة نظر المعلمات – كان في (المحور الثالث) بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (78.1%).

وقد تعزو الباحثة النتيجة المرتفعة لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة ككل، إلى سعي مديرات المدارس إلى ممارسة نمط القيادة الرشيدة في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان بدرجة مرتفعة، كما تُعزى النتيجة إلى إلمام معظم مديرات المدارس بمبادئ القيادة الرشيدة، وطرق تطبيقها في المجال الإداري، من خلال دعم أساليب التطوير، والاستجابة لمتطلبات الأداء المدرسي، ومواجهة التحديات والصعوبات، وحل المشكلات، والتشجيع على الإبداع والابتكار والأفكار الاستباقية، والاستفادة من الفرص المتاحة، والاستعداد لمواكبة التطوير والتطوير المستمر. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (الطلة وآخرون، 2017)، التي توصلت إلى مدى مرتفع لممارسة القيادة الرشيدة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (البلوشية، 2021؛ المطيري، 2019)، حيث وضحت تلك الدراسات ممارسة كبيرة لمبادئ القيادة الرشيدة، واختلفت مع دراسة (ركاج والعبادلة، 2017)، حيث جاءت نتائجها منخفضة في ممارسة القيادة الرشيدة، مقارنة بالدراسة الحالية.

**وللتعرف على نتائج فقرات كل محور، يتم عرض النتائج كالتالي:**

#### المحور الأول: تنظيم بيئة العمل:

يوضح جدول (12) المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات محور: تنظيم بيئة العمل.

**جدول 12: المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية**

#### Sig لجميع فقرات محور: تنظيم بيئة العمل

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم      |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|------------|
| 1 | تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الانضباط الذاتي؛ لتحسين أدائهن.              | 4,33            | 86,65          | 0,81              | 0.00              | 1       | كبيرة جداً |
| 2 | توجه مديرة المدرسة المعلمات نحو التخلص من الأوراق والملفات التي لا حاجة لها. | 3,87            | 77,41          | 1,10              | 0.00              | 6       | كبيرة      |
| 3 | تقوم مديرة المدرسة بتفعيل اللوائح المنظمة لبيئة العمل.                       | 4,20            | 84,05          | 0,96              | 0.00              | 3       | كبيرة جداً |
| 4 | تساهم مديرة المدرسة بإزالة العقبات التي تواجه فعالية بيئة العمل بالمدرسة.    | 4,07            | 81,33          | 0,93              | 0.00              | 5       | كبيرة      |
| 5 | تتبع مديرة المدرسة منهجية واضحة لتنظيم أماكن العمل.                          | 4,16            | 83,23          | 0,95              | 0.00              | 4       | كبيرة      |
| 6 | تقوم مديرة المدرسة بتوجيه المعلمات نحو ترتيب                                 | 4,29            | 85,82          | 0,80              | 0.00              | 2       | كبيرة جداً |

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
|   | الصفوف.  |                 |                |                   |                   |         |       |
| 7 | توفر مديرة المدرسة التسهيلات المادية التي تمكن المعلمات من توظيف بيئة العمل بشكل فعال. | 3,80            | 75,95          | 1,28              | 0.00              | 8       | كبيرة |
| 8 | تضع المديرية دليلاً واضحاً لتنظيم ملفات المدرسة.                                       | 4,06            | 81,27          | 0,94              | 0.00              | 6       | كبيرة |
|   | الدرجة الكلية للمحور الأول   | 4,10            | 81,96          | 0,81              | 0.00              |         | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المحور الأول دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.10)، وبوزن نسبي (81,96)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن عينة الدارسة ترى بأن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان لتنظيم بيئة العمل – من وجهة نظر المعلمات – جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (81.96%)، ويعزى ذلك إلى سعي مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان إلى ممارسة مبدأ تنظيم بيئة العمل المدرسية، وحرصهن الدائم على الإلتزام ببعض الأساليب المتعلقة بهذا المبدأ، مثل: تنظيم بيئة العمل المدرسية بوضوح، وتوفير بيئة عمل تقوم على الاحترام، وتوزيع المهام على الطاقم الإداري المدرسي، وترتيب الصفوف والسجلات الخاصة بالمعلمات، وتفعيل اللوائح التنظيمية المنظمة لبيئة العمل، وتبني خارطة توزيع الغرف الإدارية المدرسية بمرونة، وجعل بيئة المدرسة جذابة ومريحة، وتحفيز المعلمات على الانضباط الذاتي في بيئة المدرسة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (الطلة وآخرون، 2017)، حيث جاء مدى ممارسة مبدأ تنظيم موقع العمل ككل مرتفعاً، وقد أشارت هذه الدراسات إلى أهمية التنظيم، والترتيب، والمحافظة على بيئة العمل، والتصنيف مع تحديد المسؤوليات، وفعالية الحوار والتفاعل مع الموظفين، إضافة إلى التناسق بين أساليب القادة في التنظيم، وبين مستوى وعي الموظفين، وتختلف مع نتائج دراسة المطيري (2019)، حيث جاءت النتيجة لمبدأ تنظيم بيئة العمل بدرجة متوسطة.

كما يتضح أن جميع فقرات المحور الأول دال إحصائياً حسب المحك المعتمد. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الانضباط الذاتي؛ لتحسين أدائهن"، بمتوسط حسابي (4.33)، وبوزن نسبي (86.65%) بدرجة كبيرة جداً، ويعود ذلك إلى اهتمام بعض مديرات المدارس بجهود المعلمات ومبادراتهن الذاتية، ومراعاة الفروق الفردية بينهن في الإلتزام بالانضباط الذاتي وفق الظروف والمتغيرات الإنسانية المختلفة، لينعكس ذلك على تنظيم بيئة العمل وتجويد النتائج والمخرجات المتعلقة بها. ويمكن تحسين هذه الممارسة، من خلال ممارسة التفكير الرشيق في التنظيم لبيئة العمل وزيادة الانضباط الذاتي للموظفين، عن طريق ممارسات القادة التحفيزية.



وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "توفر مديرة المدرسة التسهيلات المادية التي تمكن المعلمات من توظيف بيئة العمل بشكل فعال"، بمتوسط (3.80)، بوزن نسبي (75.95%) بدرجة كبيرة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى المنافسة التي تعمل وزارة التعليم على تدعيمها بين مدارس المملكة، وبالتالي تعمل مديرة المدرسة على تقديم هذه التسهيلات وصولاً بمدربتها إلى أعلى المراتب.

#### المحور الثاني: التحسين المستمر:

يوضح جدول (13) المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات محور: التنظيم المستمر.

#### جدول 13: المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية

#### Sig لجميع فقرات محور: التحسين المستمر

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم |
|----|---|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
| 1  | تشخص مديرة المدرسة المشكلات التي تواجه المعلمات؛ لحلها.                                 | 4,01            | 80,19          | 1,00              | 0.00              | 5       | كبيرة |
| 2  | تسهم مديرة المدرسة بمعالجة مشكلات العمل بطريقة مرنة وعقلانية.                           | 4,01            | 80,13          | 1,03              | 0.00              | 6       | كبيرة |
| 3  | توفر مديرة المدرسة آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من المعلمات.                       | 3,84            | 76,90          | 1,10              | 0.00              | 10      | كبيرة |
| 4  | تعمل مديرة المدرسة على تقويم أداء المعلمات بشكل دائم للعمل على تطويره.                  | 4,19            | 83,73          | 0,90              | 0.00              | 1       | كبيرة |
| 5  | تضع مديرة المدرسة خططا زمنية واضحة ومعلنة لتحسين الأداء التدريسي والإداري لدى المعلمات. | 4,02            | 80,38          | 1,04              | 0.00              | 4       | كبيرة |
| 6  | تمكن مديرة المدرسة المعلمات من القيام بأعمالهن بفاعلية.                                 | 4,09            | 81,90          | 0,84              | 0.00              | 3       | كبيرة |
| 7  | تحفز مديرة المدرسة المعلمات بشكل مستمر للعمل على تطوير قدراتهن.                         | 3,97            | 79,37          | 1,03              | 0.00              | 7       | كبيرة |
| 8  | تمكن مديرة المدرسة المعلمات من الالتحاق بدورات تدريبية لتطوير قدراتهن.                  | 4,09            | 81,90          | 0,92              | 0.00              | 2       | كبيرة |
| 9  | تعمل مديرة المدرسة على نشر ثقافة استثمار الوقت والموارد المتاحة.                        | 3,92            | 78,35          | 1,13              | 0.00              | 8       | كبيرة |
| 10 | تعطي مديرة المدرسة فرصاً جديدة للمعلمات لتجاوز أخطائهن.                                 | 3,92            | 78,35          | 1,00              | 0.00              | 9       | كبيرة |
|    | الدرجة الكلية للمحور  | 4,01            | 80,12          | 0,86              | 0.00              |         | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المحور الثاني دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4,01)، وبوزن نسبي (80,12%)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للتحسين المستمر – من وجهة نظر المعلمات – جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (80,12%).

- جميع فقرات المحور الثاني دال إحصائياً حسب المحك المعتمد.  
- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) والتي تنص على: "تعمل مديرة المدرسة على تقويم أداء المعلمات بشكل دائم للعمل على تطويره"، بمتوسط حسابي (4.19)، وبوزن نسبي (83,73%) بدرجة كبيرة.

- جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "توفر مديرة المدرسة آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من المعلمات"، بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76,90%) بدرجة كبيرة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك احتكاك مباشر في العمل بين مديرات المدارس والمعلمات، مما ييسر سبل تقديم الاقتراحات من المعلمات، إلا أن العديد من المعلمات يتبعن سياسة انجاز ما هو مطلوب من العمل فقط دون تقديم أي اقتراحات، وقد يرجع ذلك لعدم وجود وقت كافٍ لديهن، وتتفق نتيجة هذا المبدأ مع نتائج دراسة الطلة وآخرون (2017) في نتيجة التحسين للخدمات وتطويرها بدرجة مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسات (البلوشية، 2021) بدرجة متوسطة.

#### المحور الثالث: التشجيع على الإبداع:

يوضح جدول (14) المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات محور: التشجيع على الإبداع.

جدول 14: المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات محور: التشجيع على الإبداع

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم |
|---|---|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
| 1 | توفر مديرة المدرسة مناخاً مشجعاً للإبداع لدى المعلمات.                        | 3,91            | 78,29          | 1,09              | 0.00              | 3       | كبيرة |
| 2 | تحرص مديرة المدرسة على تبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية.                 | 3,84            | 76,71          | 0,96              | 0.00              | 7       | كبيرة |
| 3 | تقدر مديرة المدرسة المعلمات المبدعات في أداء عملهن.                           | 4,02            | 80,44          | 0,93              | 0.00              | 1       | كبيرة |
| 4 | تبحث مديرة المدرسة عن حلول للتحديات التي تعيق الإبداع لدى المعلمات.           | 3,88            | 77,59          | 1,05              | 0.00              | 5       | كبيرة |
| 5 | تحرص مديرة المدرسة على اكتساب المعلمات مهارات متنوعة من خلال التدريب المستمر. | 3,87            | 77,47          | 1,02              | 0.00              | 6       | كبيرة |
| 6 | تقدم مديرة المدرسة تسهيلات لجذب المعلمات المبدعات.                            | 3,90            | 77,97          | 1,05              | 0.00              | 4       | كبيرة |
| 7 | تشجع مديرة المدرسة المبادرات التي يتم طرحها من المعلمات.                      | 3,92            | 78,35          | 1,01              | 0.00              | 2       | كبيرة |
|   | الدرجة الكلية للمحور  | 3,91            | 78,12          | 0,92              | 0.00              |         | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المحور الثالث دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.91)، وبوزن نسبي (78.12%)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن عينة البحث ترى بأن

درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للتشجيع على الإبداع – من وجهة نظر المعلمات – جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (78.12%).  
 - جميع فقرات المحور الثالث دال إحصائياً حسب المحك المعتمد.  
 - جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "تقدر مديرة المدرسة المعلمات المبدعات في أداء عملهن"، بمتوسط حسابي (4,02)، وبوزن نسبي (80.44%) بدرجة كبيرة.  
 - جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تحرص مديرة المدرسة على تبادل الخبرات في شغل المراكز الوظيفية"، بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76.71%) بدرجة كبيرة، وتعزى الباحثة تقدير المعلمات المبدعات في أداء عملهن إلى أن ذلك يعود بالنفع على مستوى المدرسة وتقييمها بالمقارنة بالمدارس الأخرى.  
 كما تتفق هذه النتيجة مع (Menon, S., Suresh, M, 2020)، حيث جاءت نتيجة تشجيع الموظفين على التجديد المستمر في بيئة العمل بدرجة مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسة ركاج والعبادلة (2017)، حيث جاءت درجة تشجيع الموظفين على تطوير أدائهم وتجديد قدراتهم في بيئة العمل منخفضة.

#### المحور الرابع: العمل القياسي:

يوضح جدول (15) المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية Sig لجميع فقرات محور: العمل القياسي.

جدول 15: المتوسط الحسابي والمتوسط النسبي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية

#### Sig لجميع فقرات محور: العمل القياسي

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية | الترتيب | الحكم |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
| 1 | توفر مديرة المدرسة للمعلمات احتياجاتهن دون الحاجة لمراجعة الإدارة التعليمية.     | 3,91            | 78,29          | 1,07              | 0.00              | 11      | كبيرة |
| 2 | تتبع مديرة المدرسة تسلسلاً واضحاً لإدارة العمل المدرسي يتيح انسيابية في العمل    | 4,00            | 80,00          | 0,91              | 0.00              | 9       | كبيرة |
| 3 | تتابع مديرة المدرسة إنجاز الأعمال وفق الزمن المخصص لها.                          | 4,13            | 82,66          | 0,92              | 0.00              | 3       | كبيرة |
| 4 | تضع مديرة المدرسة مجموعة من المعايير ليتم في ضوئها تقييم المعلمات.               | 4,13            | 82,53          | 0,94              | 0.00              | 4       | كبيرة |
| 5 | تحت مديرة المدرسة المعلمات على احترام المعايير الموضوعية وتطبيقها بالشكل الصحيح. | 4,20            | 83,99          | 0,84              | 0.00              | 1       | كبيرة |
| 6 | تضع مديرة المدرسة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل الأنشطة المدرسية.            | 4,14            | 82,85          | 0,90              | 0.00              | 2       | كبيرة |
| 7 | تحدث مديرة المدرسة إجراءات العمل بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات.                  | 4,09            | 81,71          | 0,99              | 0.00              | 8       | كبيرة |
| 8 | تضع مديرة المدرسة أوقاتاً محددة لإنجاز المهام.                                   | 4,10            | 81,96          | 0,89              | 0.00              | 7       | كبيرة |

|    |   |      |       |      |      |    |       |
|----|---|------|-------|------|------|----|-------|
| 9  | تقوم مديرة المدرسة بتبسيط العمليات وهيكلتها لتصبح واضحة للمعلمات.                     | 4,10 | 82,09 | 0,99 | 0.00 | 6  | كبيرة |
| 10 | تقوم مديرة المدرسة بتطبيق العمليات الداخلية بالمدرسة بما يتطابق مع المعايير العالمية. | 3,95 | 79,05 | 1,06 | 0.00 | 10 | كبيرة |
| 11 | تضع مديرة المدرسة مجموعة من المعايير لتقييم المعلمات في ضوءها.                        | 4,12 | 82,47 | 0,96 | 0.00 | 5  | كبيرة |
|    | <b>الدرجة الكلية للمحور</b>   | 4,08 | 81,60 | 0,82 | 0.00 |    | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المحور الرابع دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.08)، وبوزن نسبي (81.60%)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للعمل القياسي – من وجهة نظر المعلمات – جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (81.60%).

-جميع فقرات المحور الرابع دال إحصائياً حسب المحك المعتمد.

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "تحت مديرة المدرسة المعلمات على احترام المعايير الموضوعية وتطبيقها بالشكل الصحيح"، بمتوسط حسابي (4,20)، وبوزن نسبي (83.99%) بدرجة كبيرة

- جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "توفر مديرة المدرسة للمعلمات احتياجاتهن دون الحاجة لمراجعة الإدارة التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.91)، بوزن نسبي (78.29%) بدرجة كبيرة.

وربما تعود هذه النتيجة ذلك إلى سعي معظم مديرات المدارس إلى إعداد البرامج والمنهجيات؛ لتحسين عمليات وأساليب بيئة العمل المدرسية، وإجراءاته المتنوعة، والسعي لتحسين النتائج، ودعم ممارسات وسلوكيات البيئة المدرسية، كما تُعزى إلى دمج استراتيجيات إدارية سليمة من خلال متابعة المرافق المدرسية، والصيانة الدورية المستمرة للمبنى، وإثراء البيئة المدرسية بالتقنيات المتطورة، ومواكبة الحداثة التقنية، وتحفيز المعلمات المستمر على التطوير المهني، وتقييم أداء المعلمات باستمرار للعمل على تطويرها، وتقديم التغذية الراجعة حول الزيارات الإشرافية، وتجويد الأداء التدريسي لدى المعلمات بخطط تنفيذية، وتحسين مهارتهن ومعارفهن، كذلك توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة، ومهارات التعلم النشط، وتهيئة المناخ المدرسي، وجعله بيئة للتحسين والتطوير.

وتتفق نتيجة هذا المبدأ مع نتائج دراسة الطلة وآخرون (2017) في نتيجة التحسين للخدمات وتطويرها بدرجة مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسة (البلوشية، 2021) بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: الفروق المتعلقة بالمتغيرات الشخصية:

للإجابة على السؤال الثالث للبحث والذي ينص على: "ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، والتي تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟" تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق.

جدول 16: اختبار T لمتغير: المؤهل الدراسي

| القيمة الاحتمالية sig | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي  | المحور                             |
|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|-------|----------------|------------------------------------|
| 0.02                  | 60     | 0,85              | 4,08            | 245   | بكالوريوس فأقل | المحور الأول: تنظيم بيئة العمل     |
|                       |        | 0,64              | 4,10            | 71    | دراسات عليا    |                                    |
| 0.36                  | 1.70   | 0,89              | 3,96            | 245   | بكالوريوس فأقل | المحور الثاني: التحسين المستمر     |
|                       |        | 0,73              | 4,15            | 71    | دراسات عليا    |                                    |
| 0.00                  | 0.66   | 0,97              | 3,88            | 245   | بكالوريوس فأقل | المحور الثالث: التشجيع على الإبداع |
|                       |        | 0,67              | 3,96            | 71    | دراسات عليا    |                                    |
| 0.20                  | 0.18   | 0,84              | 4,07            | 245   | بكالوريوس فأقل | المحور الرابع: العمل القياسي       |
|                       |        | 0,70              | 4,09            | 71    | دراسات عليا    |                                    |
| 0.10                  | 0,85   | 0,83              | 4,00            | 245   | بكالوريوس فأقل | القيادة الرشيقة                    |
|                       |        | 0,66              | 4,10            | 71    | دراسات عليا    |                                    |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-المتوسط الحسابي ككل لفئة بكالوريوس فأقل (4.00)، والانحراف المعياري (0.83)، أما المتوسط الحسابي لفئة الدراسات العليا (4.10)، والانحراف (0.66)، وأن نتيجة اختبار t-test ظهرت كالآتي:  $T=0,85$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة T (0.85)، مما يدل على أن الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت  $\alpha = (0.10)$ ، وعلى مستوى المحاور الفرعية، ما عدا متغير تشجيع الإبداع في العمل المدرسي، حيث وجدت فروق دالة إحصائية لفئة الدراسات العليا، وكذلك متغير تنظيم بيئة العمل فتوجد فروق دالة إحصائية لصالح فئة الدراسات العليا، ولكن يتضح من الجدول تقارباً شديداً في المتوسطات الحسابية للحقتين التعليميتين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحاصلات على الدراسات العليا تلقين خلال الدراسات العليا مهارات تدريسية أكثر من تلك التي تلقتها فئة البكالوريوس، مما يجعل نظرتهم لقيادة المدرسة أشمل من نظرة فئة البكالوريوس.

جدول 17: اختبار One-Way ANOVA لمتغير: سنوات الخدمة

| المحاور         | مجموع المربعات | الحرية | متوسط المربعات | F    | القيمة الاحتمالية sig |
|-----------------|----------------|--------|----------------|------|-----------------------|
| المحور الأول    | 1,20           | 2      | 60.            | 91.  | 40.                   |
|                 | 204,88         | 313    | 65.            |      |                       |
|                 | 206,08         | 315    |                |      |                       |
| المحور الثاني   | 3,08           | 2      | 1,54           | 2,08 | 12.                   |
|                 | 231,93         | 313    | 74.            |      |                       |
|                 | 235,01         | 315    |                |      |                       |
| المحور الثالث   | 71.            | 2      | 36.            | 42.  | 65.                   |
|                 | 265,18         | 313    |                |      |                       |
|                 | 265,90         | 315    |                |      |                       |
| المحور الرابع   | 24.            | 2      | 12.            | 18.  | 83.                   |
|                 | 210,22         | 313    | 67.            |      |                       |
|                 | 210,47         | 315    |                |      |                       |
| القيادة الرشيدة | 73.            | 2      | 36.            | 57.  | 56.                   |
|                 | 200,69         | 313    | 64.            |      |                       |
|                 | 201,43         | 315    |                |      |                       |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way ANOVA" لمعرفة التباين بين متغير سنوات الخبرة، أظهرت أن قيمة  $f=0,57$ ، وقيمة مستوى الدلالة  $p=0,204$ ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للقيادة الرشيدة في مدينة جازان وفق متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة "ف" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرشيدة، لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة مجتمع البحث، حيث إن الوظائف تعتمد بشكل كبير على التدرج الوظيفي في سلم الوظائف، واكتساب الخبرة لسنوات عديدة، مما تمكن الشخص من القدرة على اكتساب المعرفة وإتخاذ القرارات المناسبة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، اعتماداً على خبرته وعلمه. وقد تعزو النتيجة كذلك إلى أن عينة الدراسة لديهن خبرة كافية في بيئة عملهن، مما يعني أن المشاركات في العينة على درجة من الوعي والدراية بمفهوم مبادئ القيادة الرشيدة، مما يزيد من مصداقية نتائج هذه البحث.

كما تعزو الباحثة النتيجة إلى جهود وزارة التعليم التي تبذلها على وجه الخصوص في العام الدراسي (1444/1443) الذي تحول فيه التعليم قسرياً من تعليم تقليدي إلى تعليم تقني، باستخدام طرق واستراتيجيات تدريس حديثة، وكذلك قيام إدارات المدارس بمتابعة التدريب على المنصات وتوظيفه من قبل المعلمات في المواقف التعليمية المختلفة، وتقديم

التغذية الراجعة، التي من شأنها تحسين تعامل المعلمات، والطلبة، وأولياء الأمور على حد سواء مع تلك المنصات الإلكترونية.

### ملخص نتائج البحث:

- نشأة القيادة الرشيقة اقترنت بتطور قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.  
- القيادة الرشيقة تملك مجموعة من الأهداف منها تحليل المواقف بشكل تفصيلي، اعتماداً على قدرات القائد، ومهاراته؛ لمعرفة الجوانب السيئة والجيدة في كل موقف من مواقف المؤسسة التعليمية، والتوجيه والإرشاد المناسبين للموظفين نحو العمل الفعال، والتحذير من الأخطاء، إلى جانب الحث على التعاون.

- يمكن تحقيق مبادئ القيادة الرشيقة من خلال تطبيق أدوات القيادة الرشيقة (العمل القياسي-تنظيم بيئة العمل - العاملين متعددي الوظائف -التحسين المستمر).  
- أثبتت غالب الدراسات أن القيادة الرشيقة تعتبر اللبنة الأولى نحو النهوض بالتعليم، ونهوض المؤسسات التربوية، خاصة تلك التي تعني بتعليم الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة.

- أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة – من وجهة نظر المعلمات – كبيرة وبنسبة تأييد (80.6%).

- بينت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان لتنظيم بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة تأييد (81.96%).

- وجدت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة التحسين المستمر من وجهة نظر المعلمات – جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (80.12%).

- أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للتشجيع على الإبداع – من وجهة نظر المعلمات – جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (78.12%).

- أثبتت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة مدينة جازان للعمل القياسي – من وجهة نظر المعلمات – جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (81.60%).

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس جازان للقيادة الرشيقة في مدينة جازان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس الطفولة للقيادة الرشيقة في مدينة جازان وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

### توصيات البحث:

#### 1. التوصيات العامة:

- تعميم التجارب المدرسية الرائدة في توظيف القيادة الرشيقة إلى باقي المدارس من خلال الندوات واللقاءات وورش العمل.

- إجراء تبادل زيارات بين قيادات مدارس الطفولة المبكرة في جازان؛ للإفادة من الأفكار الإبداعية في ممارسة القيادة الرشيقة.  
- التعريف بالقيادة الرشيقة وأهميتها في تجنيب المدارس الرخاوة الإدارية عن طريق وأوراق العمل.

## 2. التوصيات المتعلقة بمحور تنظيم بيئة العمل:

- العمل على تهيئة مدارس الطفولة المبكرة، وتنظيمها، وتحديد السياسات الإدارية فيها.  
- تفعيل اللوائح المنظمة لبيئة العمل في مدارس الطفولة المبكرة.  
- عمل نشرات للمعلمات للسياسات الخاصة بتنظيم بيئة العمل في مدارس الطفولة المبكرة.

## 3. التوصيات المتعلقة بمحور التحسين المستمر:

- إتاحة مساحة لمديرة المدرسة لوضع خطط تدريبية للمعلمات.  
- عمل نظام تقييمي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة للعاملين في المدرسة.  
- تحديد ورشة عمل دورية تضم مديرة المدرسة والمعلمات؛ للخروج بقرارات تساعد على تحسين العمل.

## 4. التوصيات المتعلقة بمحور التشجيع على الإبداع:

- رصد جوائز وحوافز مادية ومعنوية للمعلمات.  
- عمل جوائز في مدارس الطفولة المبكرة تشرف عليها مديرات مدارس لاقتراح وتنفيذ مبادرات تطويرية للعمل في مدارس الطفولة المبكرة، وتتويج معلمة في كل شهر ومنحها شهادة المعلمة المبدعة

## 5. التوصيات المتعلقة بمحور العمل القياسي:

- توحيد وتحديد الإجراءات التنفيذية على موقع في مدارس الطفولة المبكرة.  
- عمل ورشة عمل لمديرات الطفولة المبكرة لوضع معايير تقييم المعلمات.  
- عمل مؤشرات أداء خاص بكل مدرسة من مدارس الطفولة المبكرة.

## مقترحات البحث:

- إجراء المزيد من الدراسات الوصفية للكشف عن واقع ممارسة نمط القيادة الرشيقة ومبادئها في مدارس المحافظات الأخرى في المملكة العربية السعودية.  
- تنظيم برامج إنمائية لمديرات مدارس الطفولة، حول مبادئ القيادة الرشيقة وطرق تطبيقها في المدرسة.  
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تربط بين القيادة الرشيقة وغيرها من المتغيرات الأخرى مثل: البيئة الإبداعية، والميزة التنافسية، وفاعلية الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي.



## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمالة، بشرى أحمد (2022). دور القيادة الرشيقة في إدارة أزمة كورونا كوفيد 19 لدى وزارة الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو طالب، صفاء علام؛ شاهين، أميرة محمد؛ جمعة، فاطمة علي السعيد (2020). نماذج عالمية في تطبيق القيادة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، عدد (21)، 45-75.
- الأسود، فايز علي (2021). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 40(1)، 277-300.
- آل قماش، عبير حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات النظرية الموقفية نظرية إتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، 36 (12)، 395-429.
- آل عزام، سعد بن ناصر (2022). دور القيادة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالقطاع البلدي في ضل رؤية المملكة 2030 دراسة حالة – أمانة منطقه عسير. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية. 1(12)، 23-56.
- بريك، خالد محمد ميلاد (2009). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية في التعليم العام : دراسة تطبيقية بالجمهورية الليبية بشعبية النقاط الخمس. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان.
- بحاش، هجيرة (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالمسيلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- حسين، حسين وليد؛ والزبيدي، غنى دحام تناي (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة بغداد. 27 (126)، 86-106.
- درويش، محمود أحمد (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- ركاج، يحيى؛ العبادلة، سمر (2017) مدى توفر متطلبات القيادة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، فلسطين.
- الرميح، محمد عبد الرحمن؛ البرادي، بدور بنت صالح (2023). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، عدد (33)، 114-146.

- السواعير، ابتسام علي عبدالهادي (2021). القيادة الرشيفة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن.
- السليحات، سوسن يوسف؛ الشقران، رامي ابراهيم (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عدد (57)، 84-51.
- شبات، جلال إسماعيل عوض (2020). دور القيادة الرشيفة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة -اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. فلسطين، 5(13)، 178-166.
- صبايه، فادي صبحي عبدالرحمن (2021) دور القيادة الرشيفة في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الأقصى.
- الطلة، سليمان، وأبو ناصر، سامي، وأبو أمونه، يوسف، والشويكي، مازن (2017). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالقيادة الرشيفة في الكليات التقنية في قطاع غزة بغزة. المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني. فلسطين.
- العبيدي، أحمد عبد الكاظم كريم (2020). إدارات المدارس الثانوية: الواقع والمشكلات في المجتمع العراقي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، عدد (57)، 152-140.
- العنزي، ماجد (2018). الادارة التربوية والادارة العسكرية. الرياض، دار الشبل للنشر والتوزيع.
- العكيدي، سوسن إبراهيم رجب (2021). السلوك الابداعي ودوره في حل المشكلات الإدارية: دراسة استطلاعية لأراء عدد من المرشحات التربويات في دائرة تربية كركوك. مجلة التراث، العراق، 11(5)، 188-173.
- علوي، مها حسن؛ ومجدلين، محمود القاعود (2020). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 47(3)، 222-203.
- الغامدي، أماني خلف؛ الناجم، أماني سعد (2020). مهارات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في القرن الحادي والعشرين (دراسة تنبؤية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 28(6)، 576-546.
- الغامدي، عائض بن سعيد مثنى (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيفة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية

- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، رابطة التربويين العرب، 138، 241-276.
- القطارنة، زياد حمد (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- كاظم، محمد حمزة (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي: دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال. العراق: جامعة الكوفة.
- البلوشية، لطفية بنت فاضل (2021). مدى ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى لمبادئ القيادة الرشيقة في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صحار، سلطنة عمان.
- المالكي، صالح مبروك مبارك (2015). المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذة التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، رابطة التربويين العرب، 60، 83-112.
- المطيري، بدور مرييد سعيد (2019). تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- المطيري، مطيرة، ضيف الله (2019). دور القيادة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، 11 (29)، 83-95.
- النوايسة، فاطمة (2015). أساسيات علم النفس. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- هجيرة، بحاش (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- الوادي، محمود حسين؛ الزعبي، علي فلاح (2011). أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم، رؤية المملكة العربية السعودية (2030) <https://my.gov.sa>
- يوسف، شريف محمد محمد؛ عبد الباري، اشرف السيد (2020). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 45(1)، 35-50.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Akkaya, B., & Bayram, B. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Agrahari, R. S., Dangle, P.A. & Chandratre, K.V., (2015), Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry: A Case Study, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. (4), No. (4), PP. (180-187).
- Çalışkan, E., & Torun, A, (2019). "Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (I-Deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes," *Istanbul Business Research*, Istanbul University Business School, vol. 48(1), pages 36-63, May.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Koçer, M. (2022). *Perception of Agile Leadership in the VUCA Environment: The Case of Erciyes University*. Erciyes İletişim Dergisi, Special Issue for 5th Cultural Informatics, Communication & Media Studies Conference, 1-21.
- Simelane, D., & Pitoro, A., (2019). *Agile Leadership*. AFRICA EXPANSION PROGRAMME, 2018 – 2019.
- The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine (3 ed). (2022). Oxford University Press, Third Edition.
- Menon, S. H. A. L. I. N. I., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561-573.
- Yazıcı, S., Yıldız's, K., Özgene, M., (2022). Examining the Agile Leadership Characteristics of School Principals According to Teacher Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14 (2), 296-308.
- Yılmaz, F., Özgene, M., (2023). Agile Leadership as An Antecedent of School Effectiveness: A Relational Examination, *Journal of Education and Future*, (23), 27-40.